

KREATIWITEIT IN SUID-AFRIKAANSE KLEIN- EN MEDIUMGROOT ONDERNEMINGS

deur

GIDEON JOHANNES PIETER MAAS

**Proefskrif ingelewer vir die graad Doktor in Wysbegeerte
aan die Universiteit van Stellenbosch**



Promotor: Prof. T J de Coning

Medepromotor: Prof. E van der M Smit

Datum: Maart 1996

SERTIFISERING VAN EIE WERK

Ek, die ondergetekende, verklaar hiermee dat die werk in hierdie proefskrif vervat my eie oorspronklike werk is en dat ek dit nie vantevore in die geheel of gedeeltelik by enige universiteit ter verkryging van 'n graad voorgelê het nie.



G. P. MAAS

13 Februarie 1996

DANKBETUIGINGS

Hierdie studie sou nie moontlik gewees het sonder die ondersteuning van verskeie persone nie. Graag betuig ek dan ook my dank aan die volgende persone:

- Prof. Tobie de Coning (studieleier) vir sy inspirerende en bekwame begeleiding en aanmoediging wat die aanpak en afhandeling van hierdie studie moontlik gemaak het.
- Prof. Eon Smit (mede-studieleier) vir sy ondersteuning op die statistiese terrein en finale afrondingsvlak.
- Tilla du Plessis vir die taalkundige versorging van die proefskrif.
- Kollegas van die Sentrum vir Entrepreneurskap wat my nie net ondersteun het nie, maar ook help ruimte skep het om die studie af te handel.
- Kollegas van die Nagraadse Bestuurskool Biblioteek wat besonder behulpsaam was met die identifisering en verkryging van literatuur.
- My familie wat gedurende die tydperk van hierdie studie my op vele terreine ondersteun het.
- My kinders (Dawie, Tanya en Geo) wat veral gehelp het met die uitstuur van vraelyste en daarna geweier het dat ek die studie moes staak.

- Laastens, maar die belangrikste, my vrou Beulah wat nie net alleen gehelp het met die tikwerk nie, maar ook as klankbord vir menige idees gedien het.

OPSOMMING

Dit word algemeen aanvaar dat die ontwikkeling van klein- en mediumgroot ondernemings (KMO's) verskeie voordele vir 'n land se ekonomie kan inhou, onder andere die skep van werksgeleenthede. In Suid-Afrika word dit van KMO's verwag om hierdie voordele te realiseer, soos in die nasionale strategie vir KMO's uiteengesit.

Die omgewing, wat nasionaal en internasionaal turbulent is, bied egter unieke uitdagings aan KMO's, maar kan veroorsaak dat hulle nie aan verwagtinge kan voldoen nie. Een moontlike manier om dinamiese optredes van KMO's in so 'n omgewing te verseker, is stimulering van kreatiwiteit. Die vraag ontstaan of KMO's in Suid-Afrika kreatief is, en op watter aspekte klem gelê moet word om kreatiwiteit te bevorder.

Hierdie studie het daarom twee fokuspunte, naamlik kreatiwiteit en KMO's. Kreatiwiteit is bespreek aan die hand van bestaande teorieë en definisies. Die primêre doel van die bespreking was om elemente te identifiseer wat kreatiwiteit in KMO's kan help verklaar. Die volgende vier elemente is bespreek:

- eienskappe van 'n kreatiewe persoon;
- kreatiewe prosesse;
- 'n omgewing wat kreatiwiteit kan bevorder;
- manifestasies van kreatiwiteit.

KMO's was as tweede fokuspunt bespreek. 'n Aangepaste raamwerk van D'Amboise en Muldoney (1984) is as basis gebruik om eienskappe van KMO-eienaars, KMO-gedragpraktike, en KMO's se interaksie met die taakomgewing te bespreek. Gevolgtrekkings oor KMO-eienaars en KMO-gedragpraktike het daarop gedui dat 'n entrepreneuriese benadering bevorderlik is vir kreatiwiteit, en dat KMO's wat dinamies in interaksie is met hul taakomgewing is meer geneig tot kreatiwiteit.

Gevolgtrekkings betreffende bogenoemde fokuspunte is daarna in 'n KMO-profiel geïntegreer. Eienskappe van KMO-eienaars, KMO-gedragpraktike, kreatiewe prosesse, en manifestasies van kreatiwiteit is bespreek. Ten opsigte van laasgenoemde was die voorsiening van 'n lys nie moontlik nie, en is slegs 'n instrument vir identifisering en klassifisering voorsien. Die beoordeling is subjektief, maar in die literatuur is aangedui dat objektiewe beoordeling waarskynlik nie moontlik is nie.

Die geïntegreerde KMO-profiel is omskep in 'n konseptuele model wat as basis dien vir 'n empiriese ondersoek. Hierdie model dui moontlike assosiasies tussen eienskappe van KMO-eienaars en -gedragpraktike, en manifestasies van kreatiwiteit aan.

Daar is besluit om die vraelysmetode te gebruik om data in te samel, omdat dit onder andere goedkoper sou wees, en tydsgewyse meer prakties vir KMO-eienaars om in te vul. Vraelyste is na 3310 adresse gestuur, en 342 bruikbare vraelyste is teruggekry. Tydens die data-insamelingsproses is deur telefoniese navrae vasgestel dat die lae respons nie aan

die studie of vraelys toeskryfbaar was nie, maar eerder aan faktore eie aan KMO's, soos KMO-eienaars se beperkte tyd.

Nadat die beskrywende statistieke gerapporteer is, is staps-gewyse logistiese regressie vir binêre afhanklike veranderlikes (kreatiwiteit) en meerrigtingtabel-analise vir kategoriese en ordinale verklarende veranderlikes op 'n eksploratiewe wyse uitgevoer om moontlike voorspellers van kreatiwiteit te identifiseer. Hierdie voorspellers is daarna met die beskrywende statistieke vergelyk om moontlike leemtes te bepaal.

Die belangrikste leemte is dat die huidige profiel van KMO-eienaars nie in ewewig is met voorspellers nie, en daarom as die belangrikste rede beskou word waarom KMO's nie kreatief is nie. Daar is 'n groter mate van ewewig tussen KMO-gedragsfaktore en voorspellers, maar dit word deur nie-kreatiewe KMO-eienaars geneutraliseer.

Intervensies op interne (KMO's) en eksterne gebiede wat 'n positiewe omgewing kan skep vir kreatiwiteit in KMO's, is laastens bespreek. Hierdie benadering word as 'n ysberg gevisualiseer, wat impliseer dat manifestasies van kreatiwiteit slegs sigbaar is indien 'n gesonde basis in die onsigbare fase gelê is. Hierdie ontwikkeling kan egter nie eensklaps geskied nie, maar is eerder langtermyn van aard. Indien daar egter nie 'n daadwerklike poging aangewend word om kreatiwiteit in KMO's te bevorder nie, sal hulle nie aan die verwagtinge kan voldoen nie, wat nadelige gevolge vir die ekonomie inhou.

ABSTRACT

The development of small to medium enterprises (SME's) has various advantages for a country's economy, inter alia the creation of job opportunities. South African SME's are expected to realise these advantages, as set out in the national strategy for SME's.

The turbulent national and international environment offers unique challenges to SME's, but could also be the cause of them not meeting expectations. One possible way to secure dynamic behaviour of SME's in such a turbulent environment is to stimulate creativity. The question arises whether South African SME's are creative, and what can be done to promote their creativity.

This study therefore focuses on two issues, namely creativity and SME's. Creativity is discussed on the basis of existing theories and definitions. The primary aim of the discussion is to identify elements which can explain creativity in SME's. The following four elements are discussed:

- characteristics of creative persons;
- creative processes;
- an environment which can support creativity; and
- manifestations of creativity.

The second issue under discussion is SME's. An adapted framework of D'Amboise and Muldoney (1984) was used as basis

to discuss characteristics of SME owners, SME behaviour practices, and how SME's interact with the task environment. Conclusions regarding SME owners and SME behaviour patterns indicate that an entrepreneurial approach is conducive to creativity, and that SME's that interact dynamically with the environment tend to be creative.

These conclusions are then integrated. Characteristics of SME owners, SME behaviour practices, creative processes, and manifestations of creativity are discussed. It was not possible to provide a list of manifestations, and therefore only an instrument for identification and classification is provided. Evaluation is subjective, which supports findings in the literature that objective evaluation is probably not possible.

The integrated SME profile is an adapted conceptual model which serves as basis for the empirical research. This model suggests that there could be associations between characteristics of SME owners and SME behaviour practices, and manifestations of creativity.

It was decided on a questionnaire for data collecting, because it is inter alia less expensive, and less time consuming for SME owners to complete. Questionnaires were forwarded to 3310 addresses, and 342 usable questionnaires were returned. Telephone inquiries confirmed that the low response could not be attributed to either the study or the questionnaire, but rather to factors unique to SME's, such as owners' limited time.

After the descriptive statistics were reported, a stepwise logistic regression for binary dependant variables (creativity) and multiway analysis for categorical and ordinal explanatory variables were executed in an explorative way, in order to identify possible predictors of creativity. These predictors were then compared with the descriptive statistics to establish possible deficiencies.

The most important deficiency is that the present profile of SME owners is not in equilibrium with predictors, and is therefore regarded as the most important reason why SME's are not creative. There is greater equilibrium between SME behaviour factors and predictors, but this is neutralised by non-creative SME owners.

Internal (SME's) and external interventions which can create an environment conducive to creativity in SME's, are finally discussed. This approach can be visualised as an iceberg, which implies that manifestations of creativity are only perceptible if the imperceptible phase has a sound basis. This development approach is not an instant, but rather a long term process. If, however, deliberate efforts are not made to promote creativity in SME's, they will not be able to meet expectations, which could have serious consequences for the economy.

INHOUDSOPGAWE

BLADSY

Sertifisering van eie werk	ii
Dankbetuigings	iii
Opsomming	v
Abstract	viii
Lys van tabelle	xix
Lys van figure	xxiv
Lys van bylae	xxv

HOOFSTUK 1 : AGTERGROND TOT STUDIE

1.1	Inleiding	1
1.2	Navorsingsprobleem	3
1.3	Afbakening van studie	3
1.4	Die hantering van data	5
1.5	Omskrywing van begrippe	7
1.5.1	KMO	7
1.5.2	KMO-eienaar	7
1.5.3	Kreatiwiteit	7
1.5.4	Persoonsvorm	8
1.6	Belangrikheid van die studie	8
1.7	Uiteensetting van die dokument	9

HOOFSTUK 2 : KREATIWITEIT

2.1	Inleiding	11
2.2	Kreatiwiteitsteorieë	14
2.2.1	Psigoanalitiese teorie	14

2.2.2	Humanisme	15
2.2.3	Metafisiese teorie	16
2.2.4	Behaviorisme	16
2.2.5	Persoonlikheidsteorie	16
2.2.6	Assosiatiewe teorie	17
2.2.7	Kognitiewe teorie	18
2.2.8	Prosesteorie	18
2.2.9	Samevatting	19
2.3	Definisies van kreatiwiteit	20
2.4	Die kreatiewe persoon	25
2.5	Kreatiewe prosesse	28
2.6	Kreatiewe produk	32
2.7	Die omgewing	35
2.8	Operasionele definisie van kreatiwiteit	38
2.9	Samevatting	40

HOOFSTUK 3 : KLEIN- EN MEDIUM ONDERNEMINGS

3.1	Inleiding	41
3.2	Teorieë as basis vir bespreking	42
3.3	Taakomgewing	44
3.3.1	Interaksie tussen die KMO en die taakomgewing	44
3.3.2	Bronne van inligting	46
3.3.3	Samevatting	48
3.4	Gedragpraktyke van KMO's	49
3.5	Eienskappe van die KMO-eienaar	53
3.5.1	Verskille tussen 'n eienaar-bestuurder en 'n entrepreneur	53
3.5.2	Doelwit formulering	56
3.5.3	Samevatting	59
3.6	Suksesse - mislukkings	59
3.7	Samevatting	61

HOOFSTUK 4 : KMO'S, ENTREPRENEURS EN KREATIWITEIT: 'N GEÏNTEGREERDE PROFIEL

4.1	Inleiding	63
4.2	Benadewing in die omskrywing van die KMO-profiel	64
4.3	Die eienskappe van die KMO-eienaar	65
4.3.1	Definisie van entrepreneurskap	65
4.3.2	Eienskappe van entrepreneurs	66
4.4	Prosesse	70
4.5	Manifestasies van kreatiwiteit	75
4.6	KMO-strukture	77
4.7	Samevatting	79

HOOFSTUK 5 : DIE ONTWIKKELING VAN 'N KONSEPTUELE MODEL VIR EMPIRIESE TOETSING

5.1	Inleiding	80
5.2	Konseptuele model	80
5.2.1	Eienskappe van KMO-eienaar	82
5.2.2	Prosesse en eienskappe van KMO's	83
5.2.3	Manifestasies van kreatiwiteit	84
5.2.4	Eksogene faktore	86
5.3	Samevatting	87

HOOFSTUK 6 : DIE ONTWIKKELING VAN 'N DATA-INSAMELINGS- INSTRUMENT

6.1	Inleiding	88
6.2	Voor- en nadele van data-insamelingsinstrumente	88

6.2.1	Persoonlike onderhoud met vraelys	88
6.2.2	Telefoononderhoud	89
6.2.3	Posopname	89
6.2.4	Fokusgroepe	90
6.2.5	Observasie	90
6.3	Vraelysmetode as data-insamelingsinstrument	91
6.4	Ontwerp van die vraelys	91
6.4.1	Dekbrief	92
6.4.2	Administrasie	92
6.4.3	Vraagstelling en groepering	94
6.4.4	Metingskale	95
6.5	Metingsvrae oor KMO-eienaars	96
6.5.1	Lokus van beheer	96
6.5.2	Formele bestuursopleiding en ervaring	98
6.5.3	Tegniese vaardighede	99
6.5.4	Houdings van KMO-eienaars	99
6.5.5	Risikoneming	100
6.5.6	Geheelbenadering	101
6.6	Metingsvrae oor KMO-gedragstryke	101
6.6.1	Ondernemingsaktiwiteite	102
6.6.2	Omgewingsbeskouing	103
6.6.3	Kreatiewe stelsels	104
6.7	Metingsvrae oor die manifestasie van kreatiwiteit	105
6.8	Metingsvrae oor ontwikkelingsaksies	106
6.9	Toetsing van vraelys	106
6.9.1	Toetsing 1	107
6.9.2	Toetsing 2	107
6.9.3	Toetsing 3	108
6.9.4	Toetsing 4	109
6.10	Samevatting	109

HOOFSTUK 7 : UNIVERSUM, STEEKPROEFTREKKING EN RAPPORTERING VAN RESPONSE

7.1	Inleiding	110
7.2	Universum	110
7.3	Steekproef	111
7.4	Opvolg	114
7.5	Responskoers	116
7.6	Verslag oor response	117
7.6.1	Eienaarskap van onderneming	117
7.6.2	Biografiese inligting	118
7.6.3	Agtergrondinligting oor ondernemings	120
7.6.4	Stigtingsinligting van ondernemings	121
7.6.5	Lokus van beheer	124
7.6.6	Bestuursopleiding en -ervaring	126
7.6.7	Tegniese vaardighede	128
7.6.8	Waardestelsel en motivering	128
7.6.9	Risikoneming	131
7.6.10	Geheelbenadering	133
7.6.11	Ondernemingsaksies om kreatiwiteit te verbeter	136
7.6.12	Persepsie van omgewing	139
7.6.13	Stelsels vir kreatiwiteit	140
7.6.14	Manifestasies van kreatiwiteit	143
7.6.15	Faktore wat kreatiwiteit bevorder	144
7.7	Samevatting	145

HOOFSTUK 8 : ONDERSOEK NA DIE VERWANTSKAP TUSSEN MANIFESTASIES VAN KREATIWITEIT EN INDIVI- DUELE EN ORGANISATORIESE EIENSKAPPE

8.1	Inleiding	146
-----	-----------	-----

8.2	Verklarende en afhanklike veranderlikes	146
8.3	Keuse van 'n toepaslike metingsinstrument	147
8.4	Keuse van veranderlikes	149
8.5	Toepassing van stapsgewyse logistiese regressie	151
8.5.1	Detail-bespreking van stapsgewyse logistiese regressie	151
8.5.2	Resultate van die toepassing van stapsgewyse logistiese regressie op ander veranderlikes	156
8.6	Meerrigtingtabel-analise	164
8.6.1	Toepassing van meerrigtingtabel-analise	165
8.6.2	Stapsgewyse bou van model: kreatiewe gedrag volgens ordinale skaal	172
8.6.3	Bespreking van die resultate van meerrigting-tabel-analises	172
8.7	Ontleding van biografiese data	173
8.9	Samevatting	175

HOOFSTUK 9 : BESPREKING VAN EMPIRIESE RESULTATE

9.1	Inleiding	177
9.2	Voorspellers	177
9.2.1	Voorspellers van enkelvoudige ondernemerskenmerke	178
9.2.2	Voorspellers van enkelvoudige ondernemings-kenmerke	179
9.2.3	Voorspellers van geselekteerde enkelvoudige veranderlikes	180
9.2.4	Voorspellers van saamgestelde veranderlikes	181
9.2.5	Voorspellers van kategorie-geklassifiseerde manifestasies van kreatiwiteit	182
9.2.6	Voorspellers van ordinaal-geklassifiseerde manifestasies van kreatiwiteit	183
9.2.7	Samevatting	184

9.3	Vergelyking van voorspellers met beskrywende statistieke	184
9.3.1	Finansiële bestuursopleiding (TB1)	184
9.3.2	Bemarkingsbestuursopleiding (TB2)	186
9.3.3	Lokus van beheer (LOK)	186
9.3.4	Opleiding in vier areas (OPL)	187
9.3.5	Waardestelsel en motivering (WN)	187
9.3.6	Ervaring in vier areas (ERV)	188
9.3.7	Geheelbenadering (G)	189
9.3.8	Ontledings (DD9)	190
9.3.9	Idee-genererende sessies (DD7)	191
9.3.10	Kreatiewe stelsels (KS)	191
9.3.11	Ondernemingstrukture (OS)	192
9.3.12	Gevolgtrekking	192
9.4	Bespreking van navorsingsprobleem	195
9.5	Samevatting	196

HOOFSTUK 10 : 'N ONTWIKKELINGSBENADERING OM KREATIWITEIT IN KMO's TE AKTIVEER

10.1	Inleiding	198
10.2	Ysbergmodel vir die bevordering van kreatiwiteit	199
10.3	Bespreking van onsigbare vlak	202
10.3.1	Vorbereidingsfase	202
10.3.2	Inkubasie- en insigfase	207
10.3.3	Samevatting	208
10.4	Bespreking van die sigbare vlak	209
10.5	Implikasies van 'n nasionale strategie vir klein sake	212
10.6	Samevatting	216

HOOFSTUK 11 : SAMEVATTING	218
Bronnelys	226

LYS VAN TABELLE

	BLADSY
Tabel 2.1: Kreatiewe fases volgens verskeie navorsers	29
Tabel 2.2: Klassifisering van manifestasies van kreatiwiteit	35
Tabel 2.3: 'n Vergelyking tussen die kreatiewe individu en die kreatiewe organisasie	39
Tabel 3.1: Organisatoriese reaksie op omgewingsver- anderlikes	46
Tabel 3.2: Verskille tussen kleinsake- en entrepre- neuriese ondernemings	50
Tabel 3.3: Verskille tussen klein en groot ondernemings	51
Tabel 3.4: Tipologie van kleinsake-entrepreneurs	55
Tabel 4.1: Kritiese houdings en gedrag van entrepreneurs	68
Tabel 4.2: Houdings, kenmerke en vaardighede van entrepreneurs	69
Tabel 5.1: Eienskappe van die KMO-eienaar	83
Tabel 5.2: Organisasieprosesse/strukture ter ondersteuning van kreatiwiteit	84
Tabel 6.1: Tipes metingskale	96
Tabel 6.2: Lokus van beheer	98
Tabel 6.3: Bestuursopleiding/bestuurservaring	99
Tabel 6.4: Houdings van KMO-eienaars	100
Tabel 6.5: Geheelbenadering	101
Tabel 6.6: Ondernemingsaktiwiteite	103
Tabel 6.7: Omgewingsbeskouing	104
Tabel 6.8: Kreatiewe stelsels	105
Tabel 6.9: Kategorisering van kreatiwiteit	106
Tabel 7.1: Getal adresse	113

Tabel 7.2: Oproepe na respondente per poskode	114
Tabel 7.3: Response op telefoniese navrae	115
Tabel 7.4: Toetsing of response verteenwoordigend is van die universum	117
Tabel 7.5: Eienaarskap van ondernemings	118
Tabel 7.6: Ouderdomsverspreiding	119
Tabel 7.7: Geslagsverspreiding	119
Table 7.8: Kwalifikasies van respondente	119
Tabel 7.9: Tipe bedrywe	120
Tabel 7.10: Spesialisopleiding en -vaardigheidsvereistes	120
Tabel 7.11: Getal werknemers in diens	121
Tabel 7.12: Stigtingsjaar van onderneming	121
Tabel 7.13: Oorspronklike stigter van onderneming	122
Tabel 7.14: Opvolger van familielid	122
Tabel 7.15: Koper van bestaande onderneming	122
Tabel 7.16: Word onderneming steeds op dieselfde wyse bedryf sedert oorname	123
Tabel 7.17: Het produkte/dienste beduidend verander	123
Tabel 7.18: Is ander markte betree	123
Tabel 7.19: Individuele vrae ter bepaling van lokus van beheer	124
Tabel 7.20: Lokus van beheer	125
Tabel 7.21: Bestuursopleiding per funksionele area	126
Tabel 7.22: Algemene indeks van opleiding in funksionele bestuursareas	127
Tabel 7.23: Voorafervaring per funksionele area	127
Tabel 7.24: Gesamentlike indeks van ervaring	128
Tabel 7.25: Tegniese vaardighede	128
Tabel 7.26: Waardestelsel en motivering per vraag	129
Tabel 7.27: Volgorde van belangrikheid	130
Tabel 7.28: Gesamentlike indeks van waardestelsel en motivering	131

Tabel 7.29: Individuele vrae rakende risikoneming	132
Tabel 7.30: Indeks oor risikoneming van KMO-eienaars	133
Tabel 7.31: Individuele resultate per vraag oor geheelbenadering	134
Tabel 7.32: Belangrikste elemente by geheelbenadering	135
Tabel 7.33: Gesamentlike indeks van geheelbenadering	135
Tabel 7.34: Belangrikheid van selektiewe ondernemings- aksies om kreatiwiteit te stimuleer	136
Tabel 7.35: Toepassing van geselekteerde aksies in praktyk	137
Tabel 7.36: Gedwonge keusevraag oor belangrikheid van onderskeie aksies	138
Tabel 7.37: Gesamentlike indeks van kreatiwiteit	139
Tabel 7.38: Persepsie van omgewing per individuele vraag	139
Tabel 7.39: Gesamentlike indeks vir persepsie van omgewing	140
Tabel 7.40: Gebruik van stelsels vir kreatiwiteit in ondernemings	141
Tabel 7.41: Impak van kreatiewe stelsels op ondernemings	142
Tabel 7.42: Gesamentlike indeks vir gebruik van kreatiewe stelsels	142
Tabel 7.43: Manifestasies van kreatiwiteit	143
Tabel 7.44: Vlakke van kreatiwiteit	144
Tabel 7.45: Faktore wat kreatiwiteit bevorder	145
Tabel 8.1: Veranderlikes vir logistiese regressie en log-lineêre modelbou	149
Tabel 8.2: Response op enkelvoudige ondernemings- eienskappe	152
Tabel 8.3: Stap 1 - Toelating van eerste voorspeller tot model	153
Tabel 8.4: Stap 2 - Effek van insluiting van DD9 op model	153

Tabel 8.5:	Stap 3 - Toelating van tweede voorspeller tot model	155
Tabel 8.6:	Stap 4 - Effek van insluiting van DD7 op model	155
Tabel 8.7:	Voorspellers identifiseer deur middel van stapsgewyse logistiese regressie	158
Tabel 8.8:	Voorspelde waarskynlikheid deur verskillende voorspellers toe te laat	161
Tabel 8.9:	Resultate van alle k-faktor marginale - gelyktydige toets dat alle k+1 en hoër faktor interaksies gelyk is aan nul	166
Tabel 8.10:	Gelyktydige toets dat alle k-faktor interaksies gelyktydig nul is	167
Tabel 8.11:	Assosiasie-opsie geselekteer vir alle veranderlikes van orde-grootte kleiner of gelyk aan 4	168
Tabel 8.12:	Verskillende modelle identifiseer vir verdere ondersoek	170
Tabel 8.13:	Beste model	171
Tabel 8.14:	Kruistabulerings van biografiese data met manifestasies van kreatiwiteit	174
Tabel 9.1:	Uiteensetting van betekenisvolle voorspellers	185
Tabel 9.2:	'n Aanduiding van 'n gapings/nie-gapings tussen voorspeller en werklike situasie	194
Tabel 10.1:	Raamwerk vir operasionalisering van die ysbergmodel	201
Tabel 10.2:	Onsigbare vlak in die bevordering van kreatiwiteit	204
Tabel 10.3:	Sigbare vlak in die bevordering van kreatiwiteit	210

Tabel 10.4: Vergelyking van intervensies met 'n
nasionale strategie vir klein sake

213

LYS VAN FIGURE

BLADSY

Figuur 1.1:	Uiteensetting van studie	6
Figuur 2.1:	Verskillende vlakke van kreatiwiteit	21
Figuur 2.2:	Elemente van kreatiwiteit	24
Figuur 3.1:	Faktore wat KMO's en KMO-eienaars beïnvloed	43
Figuur 3.2:	Persoonlike doelwitte van entrepreneurs	57
Figuur 3.3:	'n Raamwerk vir mislukkings	61
Figuur 4.1:	'n Model vir die identifisering en evaluering van besigheidsidees	71
Figuur 4.2:	Entrepreneuriese proses	74
Figuur 4.3:	Bemarkingsmodel	76
Figuur 5.1:	Konseptuele model	82
Figuur 10.1:	Ysbergmodel vir die bevordering van kreatiwiteit	199

LYS VAN BYLAES

	BLADSY
Bylae A: Probleme per streek	243
Bylae B: Definisies van KMO's in verskillende lande	246
Bylae C: Dekbrief	247
Bylae D: Vraelys	248
Bylae E: Name van persone wat aan eerste toets van die vraelys deelgeneem het	254
Bylae F: Response by toetsing van oop vraag	255
Bylae G: Response by toetsing van totale vraelys	256

HOOFSTUK 1

AGTERGROND TOT STUDIE

1.1 INLEIDING

Die voordele van klein- en medium ondernemings (KMO's) vir 'n land word deur verskeie skrywers soos Rothwell en Zegveld (1982), Giaoutzi, Nijkamp en Storey (1988), Horvath (1991) en Roos, Bos, Donckels, Lelgemann en Wtterwulghe (1986) beklemtoon. Dié voordele sluit onder andere in stabiele indiensname as antipode teen werkloosheid, 'n meer eweredige verspreiding van ekonomiese mag, 'n groter verbruikers-verseidenheid en belangrike bron van kreatiwiteit. Die voordele wat KMO's vir Suid-Afrika inhou word deur die Regering van Nasionale Eenheid (RNE) erken, soos duidelik blyk uit die Departement van Handel en Nywerheid se Nasionale Strategie vir die Ontwikkeling en Bevordering van Kleinsake in Suid-Afrika (1995). Hierdie voordele word soos volg saamgevat: *"The small business sector is seen as an important force to generate employment and more equitable income distribution, to activate competition, exploit niche markets (both internally and internationally), enhance productivity and technical change, and through all of this stimulate economic development"* (White Paper of the Department of Trade and Industry, 1995:10).

KMO's opereer egter nie in 'n stabiele omgewing nie, wat die potensieële voordele onder druk kan plaas. Schmidt (1991:14) is van mening dat KMO's wêreldwyd deur veral drie tendense beïnvloed word, naamlik die verhoogde onsekerheid weens vinnig veranderende omgewingstendense, die deurlopende en grootskaalse veranderinge in ekonomiese en politieke stelsels, en die heroriëntering van sosiale waardes volgens individuele voorkeure en houdings.

In Suid-Afrika word die potensieële voordele verder onder druk geplaas weens 'n geskiedenis van groot-onderneming dominansie, en ander beperkende praktyke soos politiese beperkinge op swart sakelui, wat kompetisie nadelig beïnvloed het. Die omvang en uiteenlopendheid van die probleme word deur 'n ondersoek van Maas (1995:22-24) uitgewys (sien Bylae A).

Die potensieële voordele van KMO's vir Suid-Afrika word nie bevraagteken nie. Wat egter uit bogenoemde bespreking na vore kom, is dat KMO's tans nie aan die nodige vereistes voldoen nie. Die vraag kan dan tereg gevra word wat gedoen kan word om KMO's te bemagtig om hul verwagte rol te kan vertolk.

Verskeie invalshoeke kan gebruik word om 'n werkbare oplossing vir hierdie probleem te probeer vind. Een invalshoek is die bevordering van kreatiwiteit in KMO's. Prince (1970:2) som die noodsaaklikheid vir kreatiwiteit soos volg op: *"We need to rediscover how to change so as to renew our ability to solve problems in original, satisfying ways rather than persisting in imitation and passive acceptance"*.

1.2 NAVORSINGSPROBLEEM

Na aanleiding van voorafgaande bespreking, word die navorsingsprobleem soos volg gestel:

Om die huidige stand van kreatiwiteit in KMO's te ondersoek, met die klem op veral manifestasies van kreatiwiteit.

Ten einde bogenoemde probleem aan te spreek, moet antwoorde op die volgende subprobleme gevind word, naamlik:

- die identifisering van manifestasies (in die konteks van hierdie studie) wat hul oorsprong in kreatiwiteit het;
- die identifisering van gedragstryke in KMO's wat kan lei tot kreatiewe gedrag; en
- die identifisering van eienskappe van KMO-eienaars wat tot kreatiewe gedrag aanleiding kan gee.

Die studie is egter ook toekomsgerig, met ander woorde 'n ontwikkelingsbenadering moet geformuleer word waarvolgens KMO's ondersteun kan word om meer kreatief te wees. Daarom kan 'n tweede navorsingsprobleem soos volg gestel word:

Om 'n ontwikkelingsbenadering ter bevordering van kreatiwiteit in KMO's te formuleer.

1.3 AFBAKENING VAN STUDIE

Omdat die onderwerp, *Kreatiwiteit in KMO's*, sigself tot 'n baie breë studieveld leen, is besluit om die studie nouer af te baken. Die eerste kriterium vir afbakening is ekonomiese bedrywigheid. Daar is besluit om hoofsaaklik op twee sektore klem te lê, naamlik die vervaardigings- en dienstesektore

binne die geografiese gebied van Suid-Afrika. Die keuse van bogenoemde twee sektore berus op die aanname dat KMO's meer intensief betrokke is in dié sektore as in ander sektore. As tweede kriterium is besluit om KMO's op grond van 'n bepaalde definisie te groepeer. Sodoende is probeer om 'n hoër mate van homogeniteit in die ondersoekpopulasie na te streef, en ook te verseker dat die KMO-eienaar direk by die onderneming betrokke is. Die definiëring van KMO's kan op sigself 'n omvattende studie wees, soos duidelik blyk uit die verskillende definisies wat in 14 lande in gebruik is (sien Bylae B). In Suid-Afrika definieer die Kleinsake Ontwikkelingskorporasie (KSOK) KMO's as "...ondernemings met minder as 200 werknemers, 'n jaarlikse omset van minder as R5 miljoen, kapitale bates van minder as R2 miljoen en waar eienaars direk betrokke is by die bestuur van die onderneming" (Small Business Week, 1993:7). Die eerste en laaste kriterium van hierdie definisie is maklik toepasbaar, omdat inligting in verband daarmee nie as vertroulik geag word nie. Die probleem met die toepassing van omset- en kapitale batesyfers as belangrike kriterium van 'n definisie, is eerstens dat die metodiek van berekening kan verskil, en tweedens dat dié tipe inligting dikwels sensitief is, en daarom nie gereedelik beskikbaar nie.

Gebaseer op voorafgaande, word volstaan met die volgende omskrywing van KMO's:

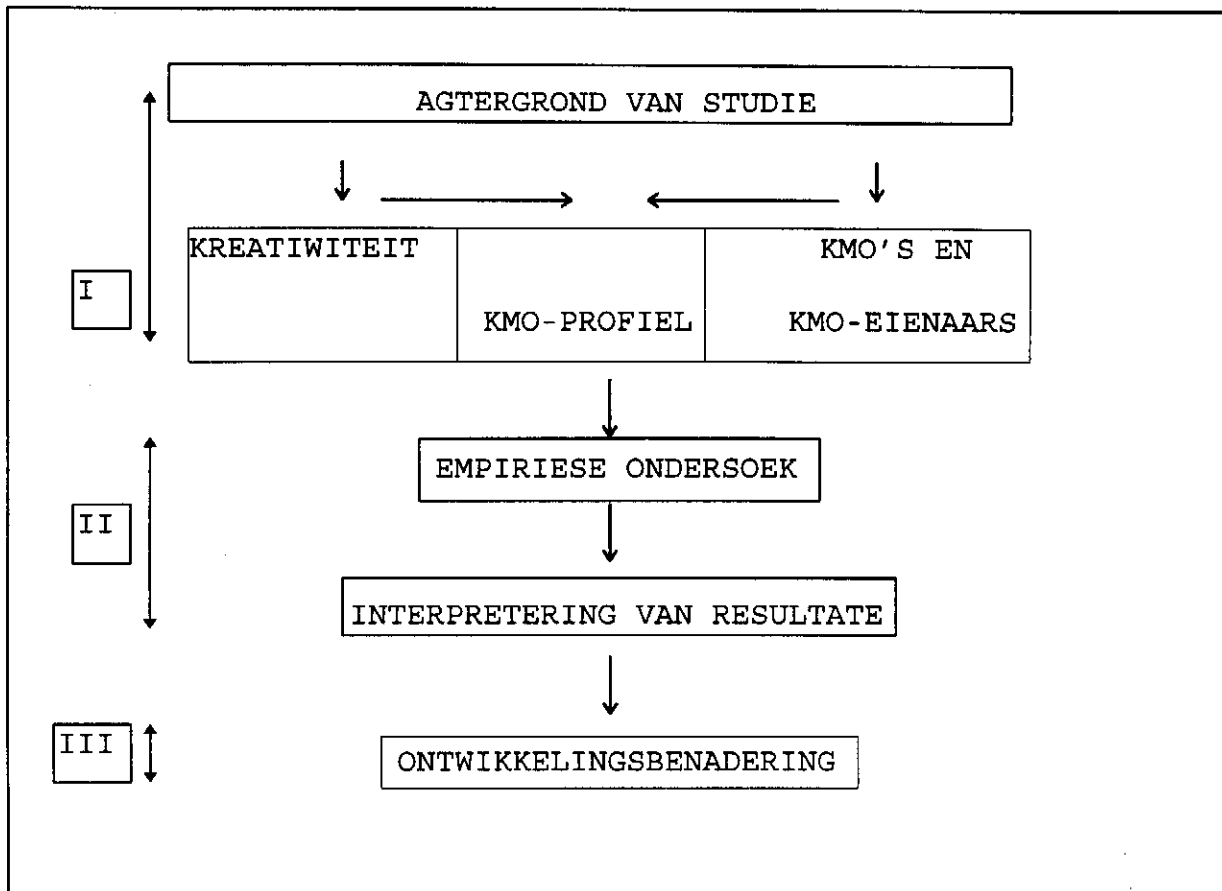
- die eienaarskap van die KMO moet onafhanklik wees van groot ondernemings (nie 'n filiaal of tak van 'n groot onderneming nie); en
- die getal werknemers moet nie 100 oorskrei nie.

Die primêre uitgangspunt van hierdie studie is dat kreatiwiteit in KMO's prakties behoort te manifesteer, soos byvoorbeeld in die vorm van nuwe produkte en dienste. Daarom word daar veral op drie aspekte gefokus, naamlik die kenmerke van die KMO-eienaar, die gedragstryke van die KMO, wat op sy beurt kan lei tot die manifestering van kreatiewe gedrag. Na aanleiding hiervan, en latere afleidings uit die studie, word 'n ontwikkelingsbenadering geformuleer om kreatiwiteit te bevorder.

Dit kan egter nie sonder meer aanvaar word dat positiewe gedragstryke van 'n KMO of KMO-eienaar noodwendig tot die verlangde manifestasies van kreatiwiteit sal lei nie. Eksogene invloede kan 'n wesenlike rol speel. Die studie is egter nie gemik op die ondersoek van dié veranderlikes nie, en dit word in die konteks van hierdie studie aangeneem dat die kritiese eksogene veranderlikes konstant is vir alle KMO's. Die kernvraag is dus waarom sekere KMO's, gegewe dat hulle aan dieselfde eksogene invloede as ander blootgestel is, meer kreatiewe resultate toon.

1.4 DIE HANTERING VAN DATA

Die studie word in drie fases verdeel: 'n literatuurbespreking, 'n empiriese ondersoek, en die formulering van 'n ontwikkelingsbenadering (sien Figuur 1.1).



FIGUUR 1.1: UITEENSETTING VAN STUDIE

In fase I word daar hoofsaaklik van sekondêre data gebruik gemaak. Met hierdie inligting as basis word 'n konseptuele raamwerk geformuleer wat weer as basis vir die empiriese ondersoek in fase II dien. Primêre data oor profiele van KMO-eienaars en KMO's, manifestasies van kreatiwiteit, en moontlike assosiasies tussen die verskillende elemente word in hierdie fase bepaal. In fase III word sekondêre en primêre data saamgevoeg ten einde 'n toekomsgerigte ontwikkelingsbenadering te formuleer.

1.5 OMSKRYWING VAN BEGRIPPE

Sommige kernbegrippe wat in die studie gebruik word, word vervolgens omskryf.

1.5.1 KMO

KMO verwys na die totale onderneming, wat mense én materiaal insluit. Die begrip klein sake, soos gebruik in hierdie studie, word as sinoniem met 'n KMO beskou. Wanneer daar na spesifieke eienskappe, stelsels en prosedures van die onderneming verwys word, sal dit so aangetoon word.

1.5.2 KMO-eienaar

KMO-eienaar verwys na die eienaar van die KMO wat direk betrokke is by die dag-tot-dag-bestuur.

1.5.3 Kreatiwiteit

In die literatuur word soms onderskei tussen kreatiwiteit en innovasie, as sou kreatiwiteit innovasie presedeer (byvoorbeeld Charnes en Cooper, 1984:4). Innovasie is dan die werklike implementering van 'n idee. Cornwall en Perlman (1990:150), daarenteen, beskryf kreatiwiteit as die proses waardeur idees gegenereer, en uiteindelik geïmplementeer word. Hiervolgens word daar egter nie duidelik onderskei tussen kreatiwiteit en innovasie nie. In hierdie studie word kreatiwiteit insgelyks in totaliteit beskou. Kreatiwiteit word daarom gedefinieer as die daarstel van nuwe utiliseerbare idees/ontwikkelings wat die gevolg is van interaksie tussen 'n

individu en sy/haar interne en eksterne omgewing. Hierdie definisie word in detail bespreek in Hoofstuk 2.

1.5.4 Persoonsvorm

Vir ekonomie van skryfstyl sal daar deurgaans na 'n persoon in die manlike vorm verwys word.

1.6 BELANGRIKHEID VAN DIE STUDIE

Skrywer is van mening dat daar baie lewensvatbare besigheidsgelenthede vir KMO's in Suid-Afrika is, en dat, met die nodige ondersteuning, KMO's in staat gestel kan word om dit op oorspronklike en werkbare wyses te utiliseer. Hierdie studie probeer daarom 'n positiewe bydrae tot die bereiking van die doelwitte van die nasionale kleinsake-strategie te maak, wat KMO's insluit. Hierdie doelwitte is soos volg:

- die skep van 'n ondersteunende omgewing vir kleinsake;
- die fasilitering van groter gelykheid wat betref inkomste, rykdom en inkomstegenerende geleenthede;
- die omkeer van die apartheids-era se ontmagtiging van swart besighede;
- die ondersteuning van bevordering van vroue in alle besigheidsektore;
- die skep van langtermyn werksgeleenthede;
- die stimulering van sektor-gefokusde ekonomiese groei;
- die versterking van samewerking tussen klein sake;
- die gelykmaak van die speelveld vir klein en groot besighede, en vir stedelike en plattelandse besighede; en
- die voorbereiding van die kleinsakesektor om aan die vereistes van 'n internasionaal kompeterende ekonomie te

voldoen (Nasionale Strategie vir die Ontwikkeling en Bevordering van Kleinsake in Suid-Afrika, 1995).

Die ontwikkelingsbenadering moet dus in ooreenstemming met bogenoemde doelwitte wees, en behoort tot aksies te lei wat dit direk of indirek aanspreek. Sodoende word verseker dat hulpbronne nie net beter geallokeer word nie, maar dat die visie van 'n sterk en dinamiese KMO-sektor wel moontlik gemaak word.

1.7 UITEENSETTING VAN DIE DOKUMENT

Soos Figuur 1.1 aandui, bestaan die studie uit verskillende dele. Deel I bestaan uit Hoofstukke 2-4, Deel II uit Hoofstukke 5-9, en Deel III uit Hoofstukke 10-11. Die uitleg van die hoofstukke is soos volg:

- In Hoofstuk 2 word die oorsprong, teorieë, definisies en elemente van kreatiwiteit bespreek met die doel om dit bykomend tot die formulering van 'n saamgestelde KMO-profiel te gebruik.
- Relevante eienskappe van KMO's, die KMO-eienaar en moontlike verwantskappe met bestuur en entrepreneurskap, die verwantskappe tussen KMO's en groot besighede, en laastens, die verwantskappe tussen KMO's en kreatiwiteit, word in Hoofstuk 3 bespreek. Hierdie bespreking dien as basis vir die saamgestelde KMO-profiel.
- In Hoofstuk 4 word 'n saamgestelde KMO-profiel geformuleer, gebaseer op die ontleding van kreatiwiteit (Hoofstuk 2) en



die bespreking van KMO's (Hoofstuk 3). Die doel van hierdie hoofstuk is om 'n profiel saam te stel van wenslike KMO-eienskappe, en gedragstryke van KMO's wat kreatiwiteit kan bevorder (sien paragrawe 1.1 en 1.6).

- Hoofstuk 5 is 'n voortbouing op Hoofstuk 4. 'n Konseptuele raamwerk word geformuleer wat as teoretiese uitgangspunt dien vir die insameling van primêre data. Hierdie raamwerk fokus op drie aspekte, naamlik KMO's, KMO-eienaars, en die manifestasies van kreatiwiteit.
- 'n Geskikte data-insamelingsinstrument word in Hoofstuk 6 ontwikkel ten einde die konseptuele model te operasionaliseer.
- Hoofstuk 7 word gewy aan 'n bespreking van die universum, steekproef, en response wat verkry is deur die toepassing van die data-insamelingsinstrument.
- Die statistiese ontledingsinstrumente, asook die toepassing daarvan, word in Hoofstuk 8 bespreek. Die doel hiermee is om fynere verbande, wat nie uit die beskrywende ontleding duidelik is nie, te ondersoek.
- Hoofstuk 9 word aan 'n bespreking van die empiriese resultate, soos toegelig in Hoofstukke 7 en 8, gewy.
- In Hoofstuk 10 word die gevolgtrekkings van Hoofstuk 9, en inligting uit Hoofstukke 2 tot 4, as grondslag gebruik vir die daarstel van 'n ontwikkelingsbenadering. Die ontwikkelingsbenadering het ten doel om die doelwitte wat in paragraaf 1.6 bespreek is, te help verwesenlik.
- Hoofstuk 11 word gewy aan 'n samevatting van die studie en enkele aanbevelings oor toekomstige navorsing.

HOOFSTUK 2

KREATIWITEIT

2.1 INLEIDING

Kreatiwiteit is 'n eeu oue begrip, alhoewel dit oor tyd heen 'n betekenisverandering ondergaan het. Stein (Smuts, 1986:10) dui aan dat hierdie begrip reeds in Genesis 1:1-31 en Genesis 2:1-25 aangetref word soos dit in Hebreuse konteks gebruik is. Volgens hierdie Bybelse betekenis is kreatiwiteit die skepping van iets uit niks, en daarom slegs moontlik deur God. Die mens, daarenteen, word slegs beskou as 'n nabootser. Hierdie siening het mettertyd verander om menslike kreatiwiteit in te sluit. Die beskrywing van die mens as kreatiewe wese word vir die eerste keer in die 18de eeu aangetref, veral in literêre dissiplines wat gedurende daardie tyd hoofsaaklik op die Romantiek ingestel was.

Jones (1972:13) wys egter daarop dat kreatiwiteit tot op daardie stadium as 'n eksklusiewe eienskap van slegs sekere individue beskou is. Hierdie eksklusiwiteit is volgens Lyton (1971:61-62) daaraan toe te skryf dat individue wat as kreatief beskou is, uitsonderlike individue was wat soms onstabiele gedragseienskappe openbaar het, byvoorbeeld Beethoven, Van Gogh en Newton. Hierdie sienings het egter verander met die verskyning van Sir Francis Galton se studie oor individuele verskille in sy *Men of Genius*. Die mening is daarmee gevestig dat kreatiwiteit eerder 'n inklusiewe

eienskap is - 'n eienskap wat by individue van alle ouderdomme teenwoordig is.

Navorsing oor kreatiwiteit het in die laat veertigerjare 'n laagtepunt bereik, onder andere as gevolg van uiteenlopende beskouinge oor die begrip *kreatiwiteit*, asook die opkoms van die Freudiaanse psigologie wat kreatiwiteit met geestessiektes in verband gebring het (Smuts, 1986:16). Die vyftigerjare het egter 'n verandering in die beskouing van kreatiwiteit meegebring.

In 'n toespraak by die *Pennsylvania State College* (1950) het die president van die *American Psychological Association*, J.P. Guilford, kreatiwiteit as tema bespreek. Hy het aangetoon dat, uit 'n totaal van 121 000 boeke en artikels wat oor 'n periode van 23 jaar verskyn het, slegs 186 gevind kon word met kreatiwiteit as tema. Hy het ook op verskeie kwessies oor kreatiwiteit gewys, soos die kompleksiteit daarvan en die onrealistiese kriteria vir genialiteit wat tot op daardie stadium vir ware kreatiwiteit voorgehou is. Die toespraak het wye belangstelling oor die onderwerp tot gevolg gehad (Fletcher, 1988:18 en Smuts, 1986:17).

Onder aansporing van Guilford se toespraak, asook faktore soos die wedloop tussen Rusland en Amerika oor ruimte-navorsing, het verskeie studies die lig gesien. Fletcher (1988:18-19) argumenteer dat die eerste realistiese teorie van kreatiwiteit dié van Arthur Koestler is. Koestler se bisosiasieteorie is die eerste om te verwys na verbandlegging (sien paragraaf 2.2). 'n Verdere belangrike studie was dié van professor

Roger Sperry en professor Robert Ornstein oor die funksionering van die brein, wat in 1960 gepubliseer is. Hulle het bevind dat die brein uit twee gedeeltes, naamlik die linker- en regterhemisfeer bestaan. Die linkerhemisfeer beheer die meer logiese en analitiese aktiwiteite, en die regterhemisfeer die meer kreatiewe aktiwiteite. Hul bevindings het daarop gedui dat die Westerse opvoedingsmetodiek (lees, skryf en reken) gerig is op linkerhemisferiese aktiwiteite, en daarom nie werklik kreatiwiteit bevorder nie (Buzan, 1977:11-12).

Uit voorafgaande bespreking blyk dit dat die studieveld van kreatiwiteit dus nie eeue oud is nie, maar sy beslag eers werklik in die vyftigerjare gehad het. Die relatiewe resistentheid van die studieveld word veral deur Fletcher (1988:5) beklemtoon, wat aandui dat die begrip kreatiwiteit eers in 1972 in die *Oxford English Dictionary* ingesluit is. Kreatiwiteit verskyn egter reeds in die tweede uitgawe van die *Webster's New International Dictionary* (1958). Nie alleen die resistentheid van die studieveld nie, maar ook die aard en wese van kreatiwiteit, wat die moontlikheid bied vir verskeie interpretasies (Gundry, Kickul en Prather, 1994:22), veroorsaak dat die veelvoud van definisies daaroor verwarring mag veroorsaak. Hallman (Groenewald, 1970:8) lewer soos volg kommentaar hier op:

"For example, the philosophers tend to discover the grounds for creative productions among the final powers operating in the universe; the psychologists, among the dynamisms of personality functions; the scientists, among the selfregulating forces of protoplasm or of matter; the artists and writers, among the products which they create; the

engineers and politicians, among the externally defined needs which they confront; the businessmen and managerial officers, among the interpersonal relations of their organisations".

Die uiteenlopende teorieë kan egter 'n baie belangrike basis vorm ten einde dié komplekse begrip te verstaan, en om as vertrekpunt by die bespreking van die verskillende definisies en elemente van kreatiwiteit te dien. Die belangrikste teorieë word in die volgende paragraaf bespreek.

2.2 KREATIWITEITSTEORIEë

Soos in paragraaf 2.1 aangedui, bestaan daar verskeie en uiteenlopende kreatiwiteitsteorieë. Verskeie navorsers het oor tyd heen probeer om al die teorieë te kategoriseer volgens een of ander kriterium. Treffinger, Isaksen en Firenstein (1983) (in Smuts, 1986:49) wys daarop dat daar tans egter nie 'n omvattende teorie, of 'n universeel aanvaarbare klassifisering van die verskillende teorieë is nie. Aangesien nuwe teorieë voortdurend gevorm word, is dit verder onmoontlik om 'n omvattende beskrywing van alle teorieë te gee. Daarom word daar eerder klem gelê op 'n algemene bespreking van enkele tradisionele en resente teorieë wat as basis kan dien vir verdere ondersoek in hierdie studie.

2.2.1 Psigoanalitiese teorie

Freud word as die vader van die psigoanalise beskou. Volgens dié teorie is kreatiwiteit die gevolg van konflik binne 'n

individu. As gevolg van hierdie konflik word die interne produk, wat deur die verbeelding ontstaan, ge-eksternaliseer. Die konflik kan ook as frustrasie interpreteer word (Couger, Higgins en McIntyre, 1983:377; Fletcher, 1988:18). Freud onderskei tussen primêre denkprosesse (die onbewuste), en sekondêre prosesse (logika, doelgerigtheid en realiteits-oriëntasie), en verklaar dat 'n kreatiewe persoon sy primêre denkprosesse kan gebruik sonder om daardeur gedomineer te word (Ackoff en Vergara in Kuhn, 1988:78). Idees word dus in die onderbewuste geskep wat ge-eksternaliseer word deurdat die ego (sekondêre proses) sy beheer oor die onderbewuste verslap (Groenewald, 1970:53). Psigoanaliste beskou dus kreatiwiteit as 'n belangrike komponent van die persoonlikheid.

2.2.2 Humanisme

Volgens hierdie teorie ontstaan kreatiwiteit wanneer daar geen konflik in 'n individu teenwoordig is nie. Natuurlike kreatiwiteit word geliberaliseer deur inhibisies en omgewingsobstruksies te verwyder (Couger, et al., 1993:377). Volgens Maslow se selfaktualiseringsteorie mag onderdrukte kreatiwiteit in 'n persoon bevry word wanneer 'n duideliker begrip van die self ontstaan. Laasgenoemde lei tot 'n groter mate van openheid (Jones, 1972:13). Schactel (Groenewald, 1970:34) ondersteun hierdie openheidaspek. Hy is van mening dat 'n kind 'n ingebore behoefte het om te ontdek. Kreatiwiteit is dus die gevolg van hierdie openheid vir ervaring. Joubert (1993:57) beskryf die selfaktualiserende individu as, onder andere, vry van stereotipes en minder afhanklik van ander individue. Selfaktualisering is daarom eerder 'n motivering vir kreatiwiteit.

2.2.3 Metafisiese teorie

Kreatiwiteit word volgens hierdie teorie toegeskryf aan, onder andere, geestelike inspirasie, hoogs ontwikkelde intuïsie, evolusie en kosmiese krag. Volgens die evolusiebenadering is kreatiwiteit inherent aan lewe self, en verteenwoordig organiese evolusie kreatiwiteit, aangesien daar voortdurend nuwe spesies voortgebring word. Kosmiese krag verwys na kreatiwiteit wat in alle materie bestaan en voortdurend transformeer om aan die lewe te bly (Smuts, 1986:50-53; Groenewald, 1970:32; Henry, 1991:1).

2.2.4 Behaviorisme

Die behaviorisme fokus op handeling wat kan meehelp dat iets nuuts ontstaan. Gedrag is makliker waarneembaar as persoonlikheid, en is makliker manipuleerbaar deur, byvoorbeeld, monetêre aansporings (Gundry, et al., 1994:24). Smuts (1986:64) beklemtoon dat gewenste response positief versterk, en ongewenste response ontmoedig word volgens die behaviorisme. Kreatiwiteit kan daarom gestimuleer word deur positiewe response, soos die versterking van kreatiewe denke.

2.2.5 Persoonlikheidsteorie

Volgens hierdie teorie is kreatiwiteit 'n natuurlike eienskap van elke individu, maar, soos in die geval van byvoorbeeld intelligensie, nie in dieselfde mate by almal teenwoordig nie. Kreatiwiteit kan deur middel van opleiding en oefening verbeter word (Henry, 1991:5; Gordon en Zemke, 1986:40).

Verskeie navorsers (Fletcher, 1988:32; Jones, 1972:2; Wallach en Wing, 1969:3; Getzels en Jackson, 1962:3; Wallach en Kogan, 1965:64) beklemtoon egter dat kreatiwiteit nie gelykgestel kan word aan intelligensie nie. Intelligensie dui eerder op die vermoë van individue om inligting te herroep, te herken en om probleme op te los. Daarteenoor fokus kreatiwiteit op al hierdie vermoëns, sowel as op innovasie.

2.2.6 Assosiatiewe teorie

Hierdie teorie fokus volgens Couger, et al. (1993:377) op die vermoë van die individu om deur middel van nuwe assosiasies 'n gegewe probleem op te los. Koestler (Henry, 1991:4) het hierdie teorie verder gepopulariseer deur die formulering van sy bisosiatiewe benadering. In hierdie benadering word veral gesteun op divergente denke ten einde bisosiasies te vorm. Townsend en Favier (1991:3) omskryf bisosiasies as die bymekaarbring van twee nie-verwante denkrigtings ten einde 'n oplossing te vind, byvoorbeeld gom en houtskaafsels wat saamgeforseer is om 'n aansteekbord te maak. Fletcher (1988:18) is van mening dat Koestler die feit dat idees lukraak is, ignoreer. Koestler argumenteer dat bestaande idees/produkte kombineer om nuwe idees/produkte te vorm. Daar is egter verskille tussen die assosiatiewe en bisosiatiewe benaderings. Eersgenoemde dui op die verfyning van vorige ideekombinasies, en bisosiasie op die vorming van totaal nuwe idees.

2.2.7 Kognitiewe teorie

Aanhangers van die kognitiewe teorie fokus primêr op die verskillende fases in die kreatiewe proses, en tot 'n mindere mate op die produkte van kreatiewe denke en probleemoplossing (Smuts, 1986:68). Kreatiwiteit word as 'n logiese uitvloeisel van normale kognitiewe prosesse (herkenning, begrip, analise) beskou (Couger, et al., 1993:377; Henry, 1991:4). Die kognitiewe benadering lê klem op suksesvolle toepassing, soos byvoorbeeld Edison se ontwikkeling van die gloeilamp, en Marie Curie se ontwikkeling van X-strale (Henry, 1991:4), asook die ontwikkeling van konseptuele vaardighede wat benodig word vir die vorming van nuwe paradigmas (Gundry, et al., 1994:23).

Guilford (Finke, Ward en Smith, 1992:10) het in sy studie van intelligensie verskeie toetse ontwerp om tussen denkstyle, byvoorbeeld kreatiewe denke, te onderskei. Hy beweer dat kreatiwiteit 'n kombinasie van primêre vermoëns (sensitiwiteit vir probleme, vloeëndheid in die generering van idees, soepelheid en nuutheid van idees, vermoë om inligting te organiseer) is. Op die basis van hierdie studie het Amabile (1983) kognitiewe style beskryf wat kreatiwiteit kan bevorder, byvoorbeeld verbreking van geroetineerde denke, die oophou van opsies, en die uitstel van oordeel. Die kognitiewe teorie lê dus hoofsaaklik klem op die kognitiewe vermoë van individue om probleme op te los.

2.2.8 Prosesteorie

Die basiese vertrekpunt van die prosesteorie is dat kreatiwiteit hoogs kompleks en multi-dimensioneel van aard is.

Manifestasies van kreatiwiteit hang nou saam met individuele talente, vaardighede en handelinge, sowel as organisatoriese gedrag. 'n Ewewigtige interaksie tussen die persoon, die taak en die organisasie kan kreatiwiteit verhoog, en is as sulks bestuurbaar. Kreatiwiteit word daarom as 'n proses, bestaande uit verskillende elemente, beskou (Gundry, **et al.**, 1994:24).

2.2.9 Samevatting

Nie alle teorieë van kreatiwiteit is bespreek nie, maar slegs 'n verteenwoordigende kern. Wat opgeval het van hierdie kern is die mate van oorvleueling en ooreenkomste. Die assosiatiewe en kognitiewe teorieë oorvleuel byvoorbeeld in die sin dat albei staatmaak op kreatiewe denke of normale kognitiewe prosesse. Ooreenkomste word weer waargeneem tussen die gedrags- en persoonlikheidsteorieë - die persoonlikheidsteorie lê klem op die kreatiewe persoon, maar erken dat sekere prosesse (gedragsteorie) kreatiwiteit kan stimuleer.

Die doel met hierdie studie is egter nie om sekere teorieë saam te groepeer of ander uit te skakel nie. Die doel is eerder om kritiese faktore te identifiseer op grond waarvan aksies uiteindelik geformuleer kan word wat kreatiwiteit in KMO's kan help bevorder. 'n Meer inklusiewe benadering word daarom voorgestaan.

Sentraal in alle teorieë is die teenwoordigheid van kreatiwiteit by alle individue, en dat dit bevorder kan word. Verskillende metodes om kreatiwiteit te stimuleer, kom in die

teorieë voor. Dit doen egter nie afbreuk aan die sentrale tema nie, maar dien eerder as ondersteuning daarvan.

Ten einde kreatiwiteit beter toe te lig, word definisies van kreatiwiteit in die volgende paragraaf bespreek. Dit volg as 'n verlengstuk van kreatiwiteitsteorieë, aangesien die voorafgaande raamwerke gebruik is by die omskrywing van kreatiwiteit.

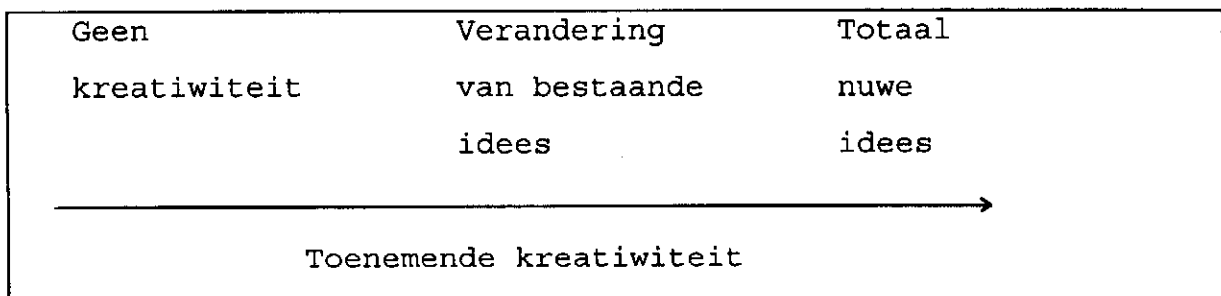
2.3 DEFINISIES VAN KREATIWITEIT

Gegewe die aantal kreatiwiteitsteorieë, kan logieserwys verwag word dat daar ook verskeie definisies bestaan. In 'n soeke na 'n toepaslike definisie van kreatiwiteit het Couger, *et al.* (1993:376) dertig, en Rhodes (Groenewald, 1970:12) vyftig verskillende definisies oorweeg. Enkele definisies van kreatiwiteit word vervolgens bespreek ten einde 'n duideliker begrip daarvan te vorm.

Guilford (1986:1), wat die kognitiewe teorie onderskryf (sien paragraaf 2.2.7), beskryf kreatiwiteit as daardie eienskap wat lei tot gedrag wat as kreatief bestempel kan word, soos byvoorbeeld nuwe uitvindings, ontwerpe en beplanningsaksies. Hierdie definisie fokus eerder op die eindresultate van kreatiewe gedrag as op die oorsprong daarvan. Die afleiding kan gemaak word dat kreatiwiteit deur kognitiewe prosesse bemiddel kan word. Uit dié definisie word verder afgelei dat kreatiwiteit nie alleen tasbaar nie, maar inderdaad ook ontasbaar is (beplanningsaksies). Kreitner (1989:245) se

definisie ondersteun die definisie van Guilford (1986) in die sin dat kreatiwiteit beskou word as 'n herorganisasie van ervaring om nuwe konfigurasies te vorm. Die nuwe konfigurasies word verkry deur middel van kennis, verbeelding en evaluering. Die bykomende element in hierdie definisie is evaluering. Daaruit word afgelei dat die nuwe konfigurasie utiliseerbaar moet wees, anders sou evaluering nie nodig wees nie.

Baron (1969:10) definieer kreatiwiteit as die skeep van iets nuuts. Dit kan 'n totale nuwe proses/produk wees, of slegs die omskepping van 'n bestaande proses/produk. In die assosiasieteorie (sien paragraaf 2.2.6) is aangetoon dat assosiasies nie iets totaal nuuts is nie, en dat bisosiasies eerder op 'n totale nuwe proses/produk dui. Baron (1969) se definisie kan daarom met hierdie teorie in verband gebring word. Die belangrikste afleiding uit hierdie definisie is egter dat daar verskillende vlakke van kreatiwiteit kan wees. Dit kan op 'n kontinuum voorgestel word met geen kreatiwiteit aan die een kant, en totaal nuwe idees aan die ander kant (sien Figuur 2.1).



FIGUUR 2.1: VERSKILLENDE VLAKKE VAN KREATIWITEIT

BRON: Afgelei uit: Baron, 1969:10

Miel (1961:6) argumenteer soos Baron (1969), dat 'n aktiwiteit as kreatief bestempel kan word indien die individu iets nuuts en utiliseerbaar geskep het deur middel van assosiasies wat nie vroeër bestaan het nie. Die waarde van kreatiwiteit hoef egter nie slegs in terme van 'n eindproduk beskou te word nie, maar kan ook 'n proses wees wat aanleiding kan gee tot 'n verbeterde eindproduk. Hierdie gedagte sluit aan by Guilford (1986) se definisie wat beklemtoon dat kreatiwiteit beide tasbaar en ontasbaar kan wees.

Nelson (1987:103) benader kreatiwiteit vanuit 'n godsdienstige oogpunt as die ontdekking van nuwe metodes om die ewige waarheid te verkondig. Kreatiwiteit is in hierdie geval nie die ontdekking van iets nuuts nie, maar eerder 'n manier om die ewige waarheid oor te dra, omdat sekere ekspressies en simbole oor tyd heen verander het. Hierdie definisie ondersteun die definisies van Miel (1961) en Baron (1969).

In hul definisie van kreatiwiteit voeg West en Farr (1990) 'n verdere faktor by, naamlik die omgewing. Hulle definieer kreatiwiteit as die skepping van 'n nuwe produk wat die gevolg is van 'n individu se unieke vermoë, en sy ervaring wat hy opdoen in interaksie met sy omgewing (West en Farr, 1990:10). Die omgewing word as 'n belangrike eksterne impuls beskou wat in harmonie met die individu se vermoë (interne impulse) kreatiewe resultate lewer. Die omgewingsfaktor ondersteun die prosesteorie (sien paragraaf 2.2.8) wat die ontstaan van kreatiwiteit eweneens toeskryf aan die interaksie tussen die individu en sy omgewing.

Weissman (1990:9) definieer kreatiwiteit as die skep van iets nuuts deur middel van verbeeldingskrag. Verbeeldingskrag hou verband met die konflikvrye individu (humanisme), die aanleer van gedrag wat kreatiwiteit ondersteun (behaviorisme), en inherente persoonseienskappe (persoonlikheidsteorie). Die definisie van Weissman (1990) beklemtoon egter die belangrikheid van kreatiewe denke in die skep van iets nuuts. Dit vind daarom ook aansluiting by, onder andere, Guilford se teorie oor verskillende denkstyle (sien paragraaf 2.2.7).

Cornwall en Perlman (1990:150) daarenteen definieer kreatiwiteit in terme van die ontwikkeling, voorstelling en implementering van nuwe en beter oplossings, wat dui op die utilisering van nuwe ontwikkelings. Die verskillende vlakke van kreatiwiteit kan ook uit hierdie definisie afgelei word, soos blyk uit die nuwe en beter oplossings. Eersgenoemde dui op totaal nuwe idees, en laasgenoemde op die verbetering van bestaandes (sien Figuur 2.1).

Geis (Kuhn, 1988:26) omskryf kreatiwiteit as aktiwiteite wat oorspronklik en utiliseerbaar is, en nie haalbaar is deur die gebruikmaking van duidelike en eenvoudige metodes nie. Veral die laaste gedeelte van die definisie (onduidelike en eenvoudige metodes) dui daarop dat gewone handeling nie noodwendig tot kreatiwiteit aanleiding gee nie, maar vereis eerder ekstra pogings om dit te verwesenlik.

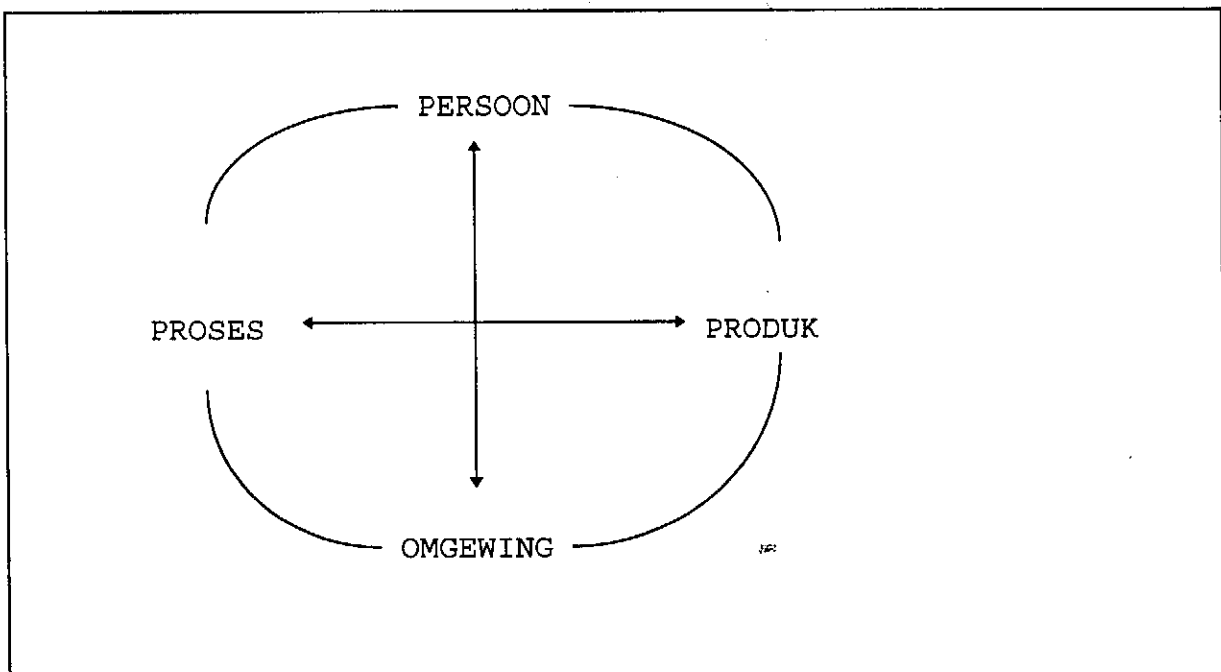
Bogenoemde definisies beklemtoon die volgende:

- die verskeidenheid van sienings;

- die mate waarin sommige definisies op enkele teorieë gebaseer is en ander weer op 'n samestelling van teorieë; en
- elemente van kreatiwiteit wat as belangrik beskou kan word.

Die eerste twee komponente is reeds bespreek, maar die derde komponent, naamlik die elemente wat as belangrik beskou word, vereis meer aandag.

Verskeie skrywers (Welsh, 1975:5; Henry, 1991:5; Rhodes in Joubert, 1993:42) dui aan dat daar vier elemente is wat in die meeste definisies na vore kom, naamlik die persoon, die proses, die produk, en die omgewing (sien Figuur 2.2). Hierdie vier elemente word in die volgende paragrafe bespreek.



FIGUUR 2.2: ELEMENTE VAN KREATIWITEIT

BRON: Joubert, 1993:44

2.4 DIE KREATIEWE PERSOON

Studies oor die kreatiewe persoon fokus hoofsaaklik op die identifisering van eienskappe wat so 'n persoon van minder kreatiewe persone onderskei. Charnes en Cooper (1984:188) omskryf 'n kreatiewe persoon as iemand met hoë agting vir unieke ervarings, breë belangstellings, sin vir kompleksiteit, hoë energievlakke, outonomie in optrede en oordeel, 'n hoë mate van intuïsie, baie selfvertroue om met diverse projekte te werk, en die oortuiging dat hy kreatief is. Drucker (1986:151) voeg die volgende eienskappe tot die lys van Charnes en Cooper (1984) by: 'n kreatiewe persoon is meer ingestel op die inhoud van take as gebruike van die organisasie; kreatiewe persone is meer ingestel op handeling, en hou daarom nie van roetine nie; laastens is kreatiewe persone kompetend. Sternberg (1988:68) ondersteun veral laasgenoemde eienskappe en beweer dat kreatiewe persone gewillig is om risiko's te neem, mits daar 'n ondersteunende klimaat teenwoordig is.

Kuhn (1988:46-50) het verskillende persoonlikheidseienskappe met mekaar vergelyk en tot die slotsom gekom dat die volgende eienskappe kreatiewe handelinge ondersteun:

- kreatiewe persone is meer geneig tot divergente denke, omdat hulle 'n groter verskeidenheid van alternatiewes kan genereer;
- hulle is meer geneig om aspekte op ongewone maniere te takseer, en dit selfs as 'n kompliment te beskou om as anders bestempel te word;

- hulle is meer emosioneel, omdat hulle onder andere hul eie intuïsie volg, en groot skeptici is;
- hulle is meer subjektief, omdat hulle objektiwiteit as onderdrukking van spontaniëteit beskou;
- hulle is meer aanpasbaar, wat bydra tot die oorweging van alternatiewe;
- hulle is ekstroverte, aangesien hulle kontak met stimulerende kollegas as noodsaaklik beskou;
- hulle is meer aktief, en onafhanklik van ander persone en gebruike in 'n organisasie; en
- hulle is kompetierend en het daarom konstante hoë energievlakke.

Omdat kreatiwiteit by alle individue teenwoordig en normaal versprei is (Couger, et al., 1993:378), kan verwag word dat van die genoemde eienskappe tot 'n mindere of meerdere mate in alle individue teenwoordig sal wees. Couger, et al. (1993:378) toon verder aan dat Amerikaanse skoliere progressief minder van hul kreatiewe potensiaal gebruik namate hulle na hoër standerds beweeg. Hierdie siening word deur Ross (Engelbrecht, 1993:45) ondersteun wat bevind het dat kinders van 6 tot 12 jaar 'n aanvanklike toename in kreatiwiteit toon, en daarna geleidelik 'n afname. Volgens Amabile (Engelbrecht, 1993:45) bereik kreatiewe vermoëns van volwassenes 'n optimale vlak in die ouderdomsgroep 40 tot 60 jaar. 'n Groot oorsaak vir hierdie afname word aan sosiale konformerings toegeskryf. Kinders ervaar 'n groter mate van vryheid, wat moontlik kan verklaar waarom hulle meer kreatief is as volwassenes.

Die beklemtoning van persoonseienskappe het ook daartoe gelei dat navorsers toenemend op die meting van 'n persoon se kreatiewe vermoëns begin klem lê het. Guilford word allerweë as die vader van kreatiewe toetse beskou (Jones, 1972:90-91). Verskeie ander navorsers (Getzels en Jackson, 1962; Barron, 1961; Torrance, 1962) het op Guilford (1956) se aannames voortgebou. Navorsers was dit veral eens dat gewone intelligensietoetse nie genoegsaam is om die kreatiwiteit van individue te bepaal nie (sien paragraaf 2.2.5).

Verskeie skrywers (Engelbrecht, 1993:42; Gordon en Zemke, 1986:41; Welsh, 1975:55) betwyfel die betroubaarheid van bestaande kreatiwiteitstoetse, omdat slegs beperkte aspekte van kreatiewe vermoëns gemeet word, wat tot wanpersepsies kan lei. Daar kan egter geargumenteer word dat die meting van persoonseienskappe nie op uitsette fokus nie, teenoor die meting van resultate wat uitsetgedrewe is. Die uitsetgedrewe meting word in paragraaf 2.6 bespreek.

Sekere vaardighede is volgens Amabile (Henry, 1991:6; Couger, **et al.**, 1993:378) bevorderlik vir kreatiwiteit:

- domein-relevante vaardighede, wat feitelike kennis van 'n spesifieke dissipline insluit;
- kreatief-relevante vaardighede, onder andere denkvaardighede; en
- taak-motivering, wat behels dat 'n individu gemotiveerd is om binne 'n bepaalde situasie kreatief op te tree.

Volgens Amabile (1983) se benadering word persoonseienskappe nie in isolasie beskou nie, maar bykomend tot individuele

vaardighede. Domein-relevante vaardighede kan beskou word as tegniese kennis wat aangeleer is, byvoorbeeld 'n ambag. Op die basis van hierdie kennis kan kreatief-relevante vaardighede aangeleer en toegepas word ten einde meer kreatief te wees. Taak-motivering verwys egter meer na die omgewing waar die persoon werk, en of die omgewing bevordelik is vir kreatiwiteit. Dié aspek word in paragraaf 2.7 bespreek.

Die belangrikste bevindings uit bogenoemde besprekings kan soos volg saamgevat word, naamlik:

- alle individue beskik oor kreatiewe potensiaal, en daarom kan verwag word dat persoonseienskappe wat kreatiwiteit bevorder, tot 'n mindere of meerdere mate by almal aanwesig sal wees;
- kreatiwiteit kan deur sekere handeling, byvoorbeeld aanleer van denkvaardighede, bevorder word; en
- dat persoonseienskappe alleen nie kreatiwiteit kan bevorder nie, maar dat ander faktore, soos die prosesse wat gebruik word, en invloede uit die omgewing medebepalend is.

2.5 KREATIEWE PROSESSE

Kreatiewe prosesse verwys na die verskillende fases waardeur 'n individu (bewustelik of onbewustelik) gaan ten einde sy doel te bereik. Na 'n ontleding van die kreatiewe prosesse, soos voorgestel deur verskeie skrywers (sien Tabel 2.1), is tot die slotsom gekom dat hierdie prosesse in wese dieselfde is vir almal, en in hoofsaaklik vier fases verdeel kan word, te wete die voorbereidings-, inkubasie-, illuminasie- en toetsingsfase.

TABEL 2.1: KREATIEWE FASES VOLGENS VERSKEIE NAVORSERS

Wallas en Lessem (1)	Albrecht en Albrecht (2)	Weissman (3)	Evans en Russell (4)	De Bruyn en Scholtz (5)
Voorbereiding	Absorpsie	Verkry van inligting en ervaring	Voorbereiding op spesifieke taak	Voorbereiding
Inkubasie	Inspirasie	Konsentreer op spesifieke probleme	Frustrasie	Inkubasie
Insig in probleem	Toetsing van idee	Intree van frustrasie	Inkubasie	Insig
Toetsing van idee	Verfyning	Inkubasie	Insig	
	Verkoop van idee	Insig in probleem	Toetsing van idee	
		Toetsing van idee		

- BRONNE: 1. Wallas (Lytton, 1971:10-13)
 Lessem (Henry, 1991:264)
 2. Albrecht en Albrecht (Cornwall & Perlman, 1990:151-152)
 3. Weissman, 1990:4-7
 4. Evans en Russel, 1990:48
 5. De Bruyn en Scholtz, 1993:423

Tydens die voorbereidingsfase versamel die persoon nie net inligting nie, maar ontwikkel ook meer vaardighede op 'n spesifieke gebied, en genereer alternatiewe idees oor die betrokke fase. Hierdie fase hang nou saam met persoonseienskappe soos aanpasbaarheid en na buite gerigte gedrag (sien paragraaf 2.4) wat die persoon in staat stel om met dinamiese en utiliseerbare idees na vore te kom. Tydens die voorbereidingsfase probeer 'n persoon aktief om 'n gegewe probleem op te los, maar kan uiteindelik gefrustreerd raak indien 'n oplossing nie volgens tradisionele, analitiese metodes gevind word nie.

Tydens die *inkubasiefase* probeer die persoon die probleem aktief vermy, alhoewel die onderbewussyn nog steeds voortgaan om 'n oplossing te vind.

In die *illuminasiefase* verkry die persoon skielik insig in die probleem, en kan 'n oplossing vir die gegewe probleem gevind word. Dutton en Kransz (1985:2-9) beskryf die AHA-reaksie (Eureka-beginsel) as 'n tipiese reaksie tydens hierdie fase. Die kreatiewe reaksie is daarom 'n funksie van die aksie-fase (voorbereidingsfase). Tydens die finale fase, *toetsing*, word die utiliseerbaarheid van die oplossing getoets.

Henry (1991:6) is van mening dat kreatiewe denke die werklike basis van kreatiewe prosesse is. Daarom word tegnieke ontwikkel om individue se kreatiewe denke te bevorder. In die literatuur (Joubert, 1993:46; Henry, 1991:8; Gowan, Khatena en Torrance, 1967:34) word onderskei tussen kreatiewe denke, kritiese denke en probleemoplossingsdenke. Kreatiewe denke verwys in bogenoemde literatuur na die daarstelling van verskeie alternatiewes in die soeke na nuwe idees. Kritiese denke verwys na die ontleding, verbetering en implementering van idees. Beide kritiese en kreatiewe denke is egter noodsaaklik vir probleemoplossing. Volgens Guilford (Gowan, *et al.*, 1967:34) is dit egter nie altyd moontlik om tussen probleemoplossing en kreatiwiteit te onderskei nie. Hy verwoord dit soos volg:

"After a number of years of considering the relation of creative thinking to problem solving, I have come to the conclusion that wherever there is a genuine problem there is some novel behavior on the part of the problem solver, hence

there is some degree of creativity. Thus, I am saying that all genuine problem solving is creative; I leave the question open as to whether all creative thinking is problem solving; it may be".

In die konteks van hierdie studie sal kreatiewe denke as die oorkoepelende raamwerk beskou word, wat aspekte soos kritiese denke en probleemoplossing insluit. Die fokus bly egter op die kreatiewe proses.

Soos reeds aangedui, kan verskeie tegnieke gebruik word om alternatiewe idees te formuleer, onder andere voorstelling-skemas, kwaliteitsirkels en dinkskrums, wat verteenwoordigend is van die meer bekende tegnieke, en analogieë en bisosiasies wat minder bekende tegnieke is (Adair, 1990; Evans, 1991; Kuhn, 1988; Foster, 1991; Boostrom, 1994; Marx, 1994; De Bruyn en Scholtz, 1993). Die hoofdoel van sulke tegnieke is volgens Skagen (1991:1) om 'n gegewe situasie vanuit ander perspektiewe te beskou, en sodoende nuwe idees te stimuleer. Kreatiewe tegnieke is nie beperk tot sekere fases in die ontwikkeling van projekte of probleemoplossing nie, maar kan in alle fases gebruik word.

Foster (1991:9) is van mening dat daar meer pro-aktief te werk gegaan moet word om idees te genereer (daar is tans 'n keuse van 101 metodes), en dat daar nie gewag moet word vir nuwe idees nie. Die omvang van keuses kan egter vir die individu problematies wees. Foster (1991) se pro-aktiewe benadering kan ook daarop dui dat tegnieke só gebruik moet word dat dit bewustelik of onbewustelik toegepas word in daaglikse

aktiwiteite. 'n Leefwyse van tegniekgebruik word sodoende gevestig. De Bono (1971:218) waarsku egter dat kreatiwiteit as 'n ondersteuningsmeganisme beskou moet word, en nie as einddoel nie. Tegnieke word in hierdie konteks dan ook as hulpmiddels gesien en nie as einddoel nie.

Die belangrikste aspekte uit bogenoemde besprekings kan soos volg saamgevat word:

- individue volg, waarskynlik bewustelik of onbewustelik, vier verskillende fases ten einde hul doel te bereik;
- die verskillende fases berus op kreatiewe denke;
- verskillende tegnieke kan aangeleer word om kreatiewe denke te stimuleer; en
- tegnieke moet aan die gebruiker se vereistes voldoen.

2.6 KREATIEWE PRODUK

Indien kreatiwiteit aktief aangemoedig word, kan verwag word dat die handelinge in eindprodukte en dienste sal manifesteer (Couger, et al., 1993:379). Die produk word volgens Henry (1991:10) omskryf as nuut en utiliseerbaar vir 'n gegewe situasie. In die definisies van kreatiwiteit word ook deurgaans verwys na die produk (sien paragraaf 2.3). So byvoorbeeld verwys Guilford (1986:1) na nuwe uitvindings, ontwerpe en beplanningsaksies, Kreitner (1989:245) na nuwe konfigurasies, en Baron (1969:10) na iets nuuts. Sternberg (1988:58) verskaf ook 'n lys van kriteria wat gebruik kan word om kreatiewe manifestasies te identifiseer, naamlik nuwe patente, nuwe uitvindings, die skryf van dramas en musikale komposisies, die stig van 'n besigheid, en unieke tegnieke en

prosedures. Werklike resultate kan as motivering gebruik word om individue te oorrede om meer kreatief te wees. Hierdie beginsel word deur Gordon en Zemke (1986:40) as 'n belangrike hulpmiddel in die bevordering van kreatiwiteit beskou.

Die identifisering van kreatiewe produkte word verder beïnvloed deur die verskillende vlakke van kreatiwiteit. In die definisies van kreatiwiteit (sien paragraaf 2.3) is reeds hierna verwys. Verskeie navorsers (Smuts, 1986:124) verwys na hierdie vlakke, naamlik:

- dié wat kreatiwiteit op 'n tweedelingskaal plaas (kreatief of nie-kreatief), naamlik Ghiselin (1963) en Amabile (1983);
- kreatiwiteit kan in 'n verskeidenheid vorme en vlakke na vore kom, naamlik Butcher (1968); Taylor (1970) en Hausman (1979); en
- kreatiwiteit kan alledaags wees (verbetering van bestaande produkte) of uniek wees, soos in die geval van Newton, en daarom beperk tot 'n klein groep, naamlik Matussek (1974) en Aricti (1976).

Die mate waarin kreatiewe produkte van mekaar verskil, word na aanleiding van bogenoemde bespreking aanvaar. Die verskille is egter nie deurgaans duidelik nie, juis omdat die beoordeling van kreatiwiteit subjektief is. Selfs kriteria vir die beoordeling van kreatiwiteit en die toepassing daarvan word as subjektief beskou. Amabile (Smuts, 1986:133) stel voor dat hierdie subjektiwiteit eerder aanvaar, en in die definisie van 'n kreatiewe produk ingebou moet word:

"A product or response is creative to the extent that appropriate observers independently agree it is creative. Appropriate observers are those familiar with the domain in

which the product was created or the response articulated. Thus creativity can be regarded as the quality of products or responses judged to be creative by appropriate observers, and it can also be regarded as the process by which something so judged is produced".

In bogenoemde definisie word die subjektiewe beoordeling van kreatiwiteit duidelik gestel, omdat dit volgens die persepsies van individue geskied. Amabile (Smuts, 1986:134) erken dat daar verskillende vlakke van kreatiwiteit is, maar ondersteun primêr 'n tweedelige beskouing van kreatiwiteit.

Charnes en Cooper (1984:30) het 'n klassifiseringstelsel ontwerp waarvolgens manifestasies van kreatiwiteit in drie kategorieë verdeel word, naamlik:

- kontekstuele manifestasies wat betrekking het op 'n organisasie se verbeterde optrede in 'n bepaalde omgewing, byvoorbeeld samesmeltings;
- inhoudelike manifestasies wat betrekking het op byvoorbeeld totaal nuwe produkte en dienste; en
- proses-manifestasies wat betrekking het op die verbetering van byvoorbeeld kreatiewe prosesse.

Hierdie klassifiseringstelsel kan verder ontwikkel word deur byvoorbeeld aspekte van Sternberg (1988) daarby in te sluit (sien Tabel 2.2). 'n Meer gedetailleerde klassifiseringstelsel word sodoende verkry. Die klassifiseringstelsel kan as aanvullend tot die omskrywing van Amabile (1983) beskou word in die soeke na 'n eenvoudige en algemeen toepasbare stelsel in die identifisering van kreatiewe produkte.

Die besprekings, soos saamgevat in Tabel 2.2, dui daarop dat manifestasies van kreatiwiteit 'n logiese uitvloeisel van kreatiewe gedrag is, en dat die identifisering van hierdie manifestasies subjektief is. Dit word daarom aanvaar dat daar verskillende vlakke en kategorieë van kreatiwiteit is.

TABEL 2.2: KLASSIFISERING VAN MANIFESTASIES VAN KREATIWITEIT

KATEGORIE	DETAIL
Kontekstuele manifestasies	Oorname van 'n bestaande onderneming Effektiwiteitsverbetering in aanleg Verbeterde kompeterende strategieë Daarstel van kreatiewe organisasie
Inhoudelike manifestasies	Nuwe produkte/dienste Nuwe bemarkingstrategieë Nuwe patente Nuwe ontwerpe Stig van nuwe onderneming
Proses-manifestasies	Aanmoediging van kreatiwiteit Identifisering van idees Ontleding van idees Implementering van tegnieke om kreatiwiteit bevorder

BRONNE: Gebaseer op Charnes en Cooper, 1984:30 en Sternberg, 1988:58

2.7 DIE OMGEWING

In die bespreking van definisies van kreatiwiteit (sien paragraaf 2.3) is aangetoon dat West en Farr (1990:10) en

Joubert (1993:81) die omgewing as 'n belangrike faktor beskou in die ontwikkeling van kreatiewe produkte. As gevolg van die individu se interaksie met die omgewing kan onder andere inligting verkry en ervaring opgedoen word wat as belangrike insette kan dien in die kreatiewe proses.

Omgewing is egter 'n baie wye begrip, en kan onder andere die huis, opvoedingsmilieu (Smuts, 1986:186) en die organisasie waarin die individu werksaam is, insluit (Henry, 1991:9).

Aangesien hierdie studie vanuit 'n bedryfsekonomiese verwysingsraamwerk benader word, en omdat aanvaar kan word dat individue hul aktiewe arbeidslewe meesal in organisasies deurbring, is besluit om hoofsaaklik op organisasies te fokus.

Volgens Couger, et al. (1993:379) is daar 'n positiewe korrelasie tussen 'n werksomgewing en die bevordering van kreatiwiteit. Hulle beklemtoon egter dat 'n organisatoriese klimaat wat kreatiwiteit bevorder, nie outomaties ontstaan nie, maar doelbewus geskep moet word. Geis (Couger, et al., 1993:380) identifiseer in hierdie verband vyf kritiese faktore wat die skep van 'n kreatiewe organisatoriese klimaat kan stimuleer, naamlik:

- 'n veilige omgewing met minimale administratiewe en finansiële inmenging;
- 'n organisatoriese kultuur wat die identifisering en oplossing van probleme aanmoedig;
- 'n erkenningstelsel wat nie intrinsieke motivering neutraliseer nie;
- die gewilligheid om risiko's te neem; en

- die voorsiening van opleiding.

Gundry, et al. (1994:34) identifiseer tien kenmerke van 'n kreatiewe organisatoriese omgewing, sommige wat ook deur Geis (1988) genoem word, maar hulle beklemtoon ander faktore, soos vertroue en openheid, die rol van humor, en debatvoering oor bepaalde idees. Die eienskappe dui dus nie slegs op 'n kliniese werksomgewing waar slegs die individu se werkverrigting van belang is nie, maar op 'n omgewing waar die individu sy werk geniet en hom ten volle kan uitleef. Engelbrecht (1993:40) lig verskeie kenmerke van 'n organisasieklimaat uit wat kreatiwiteit bevorder, soos onder andere 'n oop kommunikasiestelsel waarin idees uitgeruil word, eerlikheid en objektiwiteit oor die gehalte van eie skeppings, genoegsame hulpbronne vir die implementering van idees, en duidelik geformuleerde doelwitte en die vryheid om dit te bereik.

Uit bogenoemde kenmerke van 'n kreatiewe organisatoriese klimaat kom die interafhanklikheid van die kreatiewe persoon en die organisasie na vore. Die kreatiewe persoon het 'n omgewing nodig wat sy kreatiewe vermoëns sal ondersteun, en 'n kreatiewe organisasie het kreatiewe mense nodig. Steiner (1965:16-18) het hierdie interafhanklikheid ondersoek en aangetoon hoe dit geoperasionaliseer kan word (sien Tabel 2.3).

Uit Tabel 2.3 en ander besprekings van die organisasie, is gestel dat sekere faktore 'n organisasie kan aanspoor om meer kreatief te wees. Indien hierdie faktore nie waarneembaar is

nie, kan verwag word dat die kreatiewe potensiaal van individue waarskynlik nie ten volle benut sal word nie.

2.8 OPERASIONELE DEFINISIE VAN KREATIWITEIT

In paragraaf 2.3 is enkele definisies van kreatiwiteit bespreek, en die kenmerke daarvan in paragrafe 2.4 - 2.7. 'n Operasionele definisie van kreatiwiteit, in die konteks van hierdie studie, kan na aanleiding van hierdie besprekings soos volg geformuleer word:

Kreatiwiteit is die daarstel van nuwe utiliseerbare ontwikkelinge as 'n uitvloeisel van die interaksie tussen 'n individu en sy omgewing.

Die daarstel verwys na die prosesse wat gebruik kan word; die nuwe verwys na wat nuut is vir die bepaalde KMO en/of KMO-eienaar; die utiliseerbare ontwikkelinge verwys na kreatiewe manifestasies van die konteks, proses en inhoudelike; die individu verwys na die kreatiewe persoon, en die omgewing na die interne en eksterne omgewing waarmee die individu in voortdurende interaksie is.

TABEL 2.3: 'n VERGELYKING TUSSEN DIE KREATIEWE INDIVIDU EN DIE KREATIEWE ORGANISASIE

KREATIEWE INDIVIDU	KREATIEWE ORGANISASIE
Konseptuele vloeiendheid - kan 'n groot hoeveelheid idees genereer	Kreatiewe mense Oop kanale van kommunikasie Ad hoc-dienste Voorstelleskemas Dinkskrums Moedig kontak met bronne buite organisasie aan
Oorspronklikheid - genereer ongewone idees	Heterogene personeelbeleid Deel nie-spesialiste aan probleme toe Akkomodeer eksentrisiteit
Maak onderskeid tussen bron en inhoud in evaluering van inligting	Het objektiewe, feitelike benadering Idees word op meriete beoordeel Selekteer en bevorder op meriete alleenlik
Stel oordeel uit ten einde meer tyd aan ontleding en eksplorاسie te bestee	Afwesigheid van finansiële, materiële verbondenheid aan produkte, beleide Investeer in basiese navorsing en langtermynbeplanning Eksperimenteer met nuwe idees en beoordeel nie op rasionele basis nie
Minder outokraties	Meer gedesentraliseerd en gediversifiseerd Administratiewe beweegruimte; tyd en hulpbronne om foute te absorbeer Risikonemende etiek - akkomodeer en verwag dat risiko's geneem word
Aanvaar eie impulse - toevallige, ongedisiplineerde ontdekking	Nie baie streng bestuur Werknemers put genot uit organisasie Laat toe dat probleme gekies en opgelos word Vryheid om idees te bespreek
Onafhanklikheid van oordeel, minder konformerend Beskou self as anders	Organisatoriese outonomie Oorspronklike en verskillende doelwitte
Ryk fantasielewe en superieure werklikheids-oriëntering	Laat innovasie toe Het verskillende eenhede of geleenthede vir die generering van idees vs evaluering van idees

BRON: Steiner, 1965:16-18

Hierdie definisie kan ook as basis gebruik word vir die identifisering van moontlike ondersteuningsaktiwiteite of obstruksies wat kreatiwiteit kan belemmer. In paragrafe 2.4 tot 2.7 is hoofsaaklik op die positiewe keerkante klem gelê.

Die negatiewe keerkante kan as obstruksies beskou word, byvoorbeeld indien organisasies nie ideeformulering aanmoedig nie, kan dit negatief op kreatiwiteit inwerk. Beide ondersteunings- en negatiewe faktore moet in aanmerking geneem word wanneer 'n ontwikkelingsbenadering oor kreatiwiteit geformuleer word.

2.9 SAMEVATTING

Kreatiwiteit is in hierdie hoofstuk bespreek aan die hand van die oorsprong, teorieë, definisies en eienskappe van kreatiwiteit. Die hoeveelheid beskouinge van kreatiwiteit beklemtoon die kompleksiteit daarvan. Dit is egter nie die doel om 'n keuse tussen die verskillende beskouinge te maak nie, maar eerder om daarvan kennis te neem, en faktore te identifiseer wat utiliseerbaar kan wees. Hierdie faktore sal in meer detail bespreek word in Hoofstuk 4.

HOOFSTUK 3

KLEIN- EN MEDIUM ONDERNEMINGS

3.1 INLEIDING

Die een fokuspunt van hierdie studie, kreatiwiteit, is in Hoofstuk 2 bespreek. In hierdie hoofstuk word op hierdie basis voortgebou en die ander onderwerp, naamlik KMO's, word bespreek. Soos in paragraaf 1.1 uitgewys, is daar sekere verwagtinge waaraan KMO's moet voldoen, byvoorbeeld werkskepping en kreatiwiteit. Al die verwagtinge kan saamgroepeer word as een sentrale verwagting, naamlik om 'n aktiewe rol in die groei en ontwikkeling van Suid-Afrika se ekonomie te speel.

In die afbakening van die studie (sien paragraaf 1.3), is die uiteenlopende definisies van verskillende lande se KMO's aangetoon (sien Bylae B). Uit die voorafgaande definisies kan afgelei word dat KMO's 'n komplekse begrip is. Churchill en Lewis (1983:30) steun hierdie siening, en verwys in hierdie verband na KMO's se kenmerkende onafhanklike optrede, verskillende ondernemingstrukture en verskillende bestuurstipes. Claessens (1982:2) onderskryf eweneens hierdie kompleksiteit, en is van mening dat daar tans nie 'n eenvormige KMO-teorie bestaan nie, en dat dit nog ontwikkel moet word. Dit kan daarom geargumenteer word dat die KMO-

studieveld nie 'n duidelik afgebakende studieveld is nie, juis weens die wyd uiteenlopende beskouinge daaroor.

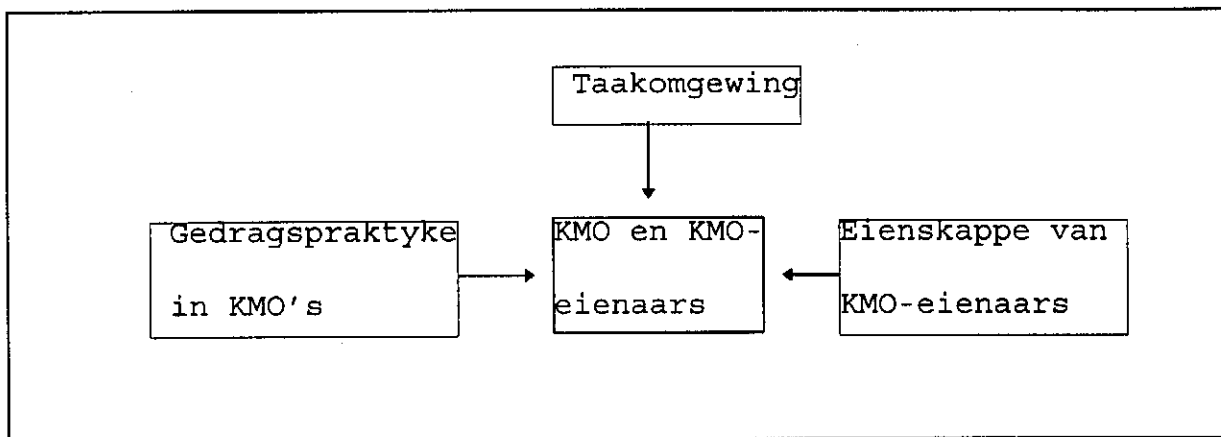
Ten einde 'n beter begrip van die studieveld te verkry, sal verskeie teorieë as basis van besprekings in hierdie hoofstuk gebruik word. Vanuit hierdie besprekings sal aspekte identifiseer word bykomend tot die saamgestelde KMO-profiel wat in Hoofstuk 4 bespreek sal word.

3.2 TEORIEë AS BASIS VIR BESPREKING

Eienskappe van enige organisasie kan ontleed word deur drie verskillende, maar komplementêre perspektiewe te gebruik, naamlik taakomgewing, organisatoriese aspekte en bestuurseienskappe (D'Amboise en Muldoney, 1984:2). Taakomgewing is die areas waarmee die organisasie in direkte interaksie is, byvoorbeeld verbruikers, leweransiers en mededingers. Organisatoriese aspekte verwys na formele en informele strukture van 'n organisasie, en bestuurseienskappe sluit in motivering, doelwitte en handeling van hoofbestuurders. D'Amboise en Muldoney (1984) het hierdie drie areas met nog twee areas (globale areas) aangevul, en dit as basis gebruik vir die identifisering en bespreking van verskillende kleinsaketeorieë.

Bogenoemde benadering stem ooreen met dié van Henry (1991) en Welsch (1975). In paragraaf 2.3 is vier elemente van kreatiwiteit, soos geïdentifiseer deur Henry en Welsch, bespreek, naamlik die persoon, produk, proses en omgewing.

Dié vier elemente kan ook geklassifiseer word volgens die drie perspektiewe van D'Amboise en Muldoney (1984). Die verskillende areas van D'Amboise en Muldoney (1984) spreek egter alle aspekte van 'n KMO aan, en word daarom, met enkele aanpassings, as basis gebruik vir die bespreking van die verskillende teorieë (sien Figuur 3.1). Die doel met die aanpassings is om besprekings in hierdie hoofstuk in lyn met die navorsingssubprobleme (sien paragraaf 1.2) te bring.



FIGUUR 3.1: FAKTORE WAT KMO'S EN KMO-EIENAARS BEÏNVLOED

BRON: Aangepas uit: D'Amboise en Muldoney, 1984:2

In die besprekings sal daar verwys word na verskille tussen groot ondernemings en KMO's, ten einde afleidings daaruit te maak wat kan help om 'n beter begrip van KMO's te fasiliteer. Dit beteken egter nie dat teorieë van groot ondernemings sonder meer op KMO's toepasbaar is nie. Kennis moet geneem word van onderliggende beginsels en of dit moontlik van toepassing kan wees op KMO's (D'Amboise en Muldoney, 1984:6; Claessens, 1982:2).

3.3 TAAKOMGEWING

Taakomgewing verwys na die interaksie tussen die KMO en sy onmiddellike omgewing, byvoorbeeld leweransiers en mededingers. Die beskikbaarheid en utilisering van inligting kan dinamiese interaksie tussen die KMO en KMO-eienaar, en die taakomgewing fasiliteer. Die KMO se interaksie met die omgewing en inligting word in die volgende subparagrafe bespreek.

3.3.1 Interaksie tussen die KMO en die taakomgewing

Interaksie is vir KMO's belangrik, omdat hulle veral sensitief is vir vinnige veranderinge. Die enigste tipologie wat KMO's in terme van hul omgewing klassifiseer, is dié van Preston (D'Amboise en Muldoney, 1984:7). Hy klassifiseer KMO's volgens vyf verenigbare kategorieë, naamlik:

- beperkte aantal suksesvolle ondernemings wat klein begin en gegroei het, maar nog steeds deur die eienaar-bestuurder bedryf word;
- klein sake in industrieë waar die uitbreidingsmoontlikhede van die onderneming beperk is;
- klein sake wat op suksesvolle spesialisering gebou is en daarom kreatief ingestel is;
- satellietondernemings met een groot kliënt, of 'n groep ondernemings binne 'n bepaalde industrie; en
- omsetondernemings, gekenmerk deur hul vinnige toetrede en uittrede in verskillende sektore.

Kenmerkend van die kategorieë is dat ondernemings verskillend op omgewingsinvloede reageer. Daar is byvoorbeeld dié wat nie kan verander nie, aangesien die kapasiteit van die industrie waarvan hulle deel is dit nie moontlik maak nie. Andersyds is daar ondernemings wat vernuwend optree en sodoende in harmonie met omgewingsveranderinge bly. Dit blyk ook verder dat interaksie tussen onderneming en omgewing noodsaaklik is omdat geen onderneming in isolasie kan funksioneer nie (Lucas, 1983:58; Coetzee, Havenga en Visagie, 1993:1). Ondernemings se reaksies op omgewingsveranderlikes word volgens Kreitner (1989:146) in vier kategorieë saamgevat (sien Tabel 3.1).

Solank hul eng omskrewe mark sterk is, kan verdedigers suksesvol wees, maar kan onder gaan indien hierdie mark sou misluk. Prospekteerders daarteenoor kan beskryf word as proaktief. Hul kreatiwiteit gee hulle 'n kompeterende voordeel. Ontleders is geneig om meer konserwatief as prospekteerders te wees, en sal eerder die markleier volg. Reageerders is diegene wat wag vir negatiewe tëndense, byvoorbeeld afname in verkope, alvorens hulle optree. Uit die tabel kan afgelei word dat prospekteerders meer dinamies op die veranderende omgewing reageer as die ontleders, verdedigers en reageerders. Dit kan daarom logieserwys verwag word dat KMO's wat dinamies op omgewingsveranderinge reageer, beter resultate sal toon. Hierdie aanname word deur Sexton en Van Anken (1985:8) ondersteun.

TABEL 3.1: ORGANISATORIESE REAKSIE OP OMGEWINGSVERANDERLIKES

TIPE	TIPE REAKSIES
Verdedigers	<p>Fokus op eng-omskrewe mark</p> <p>Geleenthede buite bestaande mark word nie oorweeg nie</p> <p>Beperkte verandering in tegnologie, organisasiestruktuur en produksie-metodes as gevolg van eng fokus</p>
Prospekteerders	<p>Primêre aandag op die identi-fisering van nuwe markgeleenthede</p> <p>Gereelde ontwikkeling en toetsing van nuwe produkte</p> <p>Probeer voor mededingers bly deur innoverend te wees</p>
Ontleders	<p>Gesamentlike optrede in stabiele en veranderende markte</p> <p>In stabiele mark is fokus op geformaliseerde strukture en geroe-tineerde prosesse om effektiwiteit te verseker</p> <p>In veranderende markte is fokus op die identifisering en nabootsing van mededingers se belowende idees</p>
Reageerders	<p>Nie altyd in staat om vinnig op veranderinge in omgewing te reageer nie</p> <p>Maak slegs veranderinge wanneer daartoe gedwing word</p>

BRON: Kreitner, 1989:146

3.3.2 Bronne van inligting

Inligting kan as 'n vereiste vir dinamiese optrede in 'n omgewing beskou word. In hierdie afdeling word daarom aandag gegee aan KMO-eienaars se bron van inligting. In hierdie verband argumenteer Welsh en Young (D'Amboise en Muldoney, 1984:8) dat sekere eienskappe (byvoorbeeld interne lokus van beheer, openheid oor innovasie, neem van risiko's) in verband gebring kan word met verskeie inligtingsbronne (byvoorbeeld professionele, geskrewe, en persoonlike bronne). Gasse

(D'Amboise en Muldoney, 1984:8) ondersoek weer die mate waarin die omgewing sekere veranderinge op die KMO-eienaar kan afdwing.

Die kern van bogenoemde teorieë sentreer om inligting: die verkryging daarvan en reaksie daarop. Die belangrikheid van inligting word deur Evans en Russel (1990:3) beklemtoon. Hulle argumenteer dat die tempo van verandering waarskynlik in die toekoms gaan toeneem as gevolg van veral die beskikbaarheid van inligting. Hierdie tendens is ook waarneembaar in Suid-Afrika, wat, volgens Coetzee en Visagie (1994:43), sedert 1990 'n meer turbulente era beleef.

Hartman, Tower en Sebor (1994:37) dui in hul navorsing aan dat KMO-eienaars inligting vanaf 'n wye reeks van interne en eksterne bronne verkry. Die mees frekwente bronne is egter die persoon self, en maklik beskikbare bronne soos familieleden en verkoopsverteenwoordigers. Die hoeveelheid bronne word ook positief verbind met sekere organisatoriese aspekte (byvoorbeeld beplanning) en die finansiële stand van die onderneming (byvoorbeeld verhoogde verkope).

'n Belangrike ondersteuningsmeganisme in die versameling en aanwending van inligting is volgens Johannisson (1992:102) en Longenecker, et al. (1994:432) die KMO-eienaar se netwerke. Hierdie netwerke kan egter verskil na gelang van die situasie. Churchill en Lewis (1983:34) is van mening dat KMO's in 'n oorlewingsfase op inligting fokus wat antwoorde op vrae verskaf, soos genoeg kontant genereer kan word om gelyk te

breek. 'n Suksesvolle KMO fokus daarenteen op inligting wat kan help om surplus kontant in winsgewende projekte te belê.

Uit bogenoemde bespreking word afgelei dat die KMO-eienaar inligtingsbronne gaan gebruik na gelang van vraagstukke voorhande. Indien inligting oor byvoorbeeld finansieringsmoontlikhede benodig word, kan handelsbanke as bron gebruik word. Indien inligting oor infrastruktuur verlang word, kan plaaslike owerhede as bron gebruik word.

3.3.3 Samevatting

Uit die bespreking van verskillende teorieë oor taakomgewing kom enkele belangrike kenmerke na vore, naamlik:

- KMO's is sensitief vir vinnige veranderinge in die taakomgewing;
- die toenemende beskikbaarheid van inligting het 'n sterk invloed op die tempo van veranderinge, en dié verandering gaan heel waarskynlik toeneem;
- die KMO-eienaar kan proaktief of reaktief op hierdie veranderinge reageer; en
- gegewe die probleem, het KMO-eienaars toegang tot verskeie inligtingsbronne.

KMO-strukture moet sukses haalbaar maak in 'n turbulente taakomgewing. Dié aspekte word in die volgende paragraaf bespreek.

3.4 GEDRAGSPRAKTYKE VAN KMO's

Die gedragpraktyke van KMO's wentel om die organisering van klein sake. Deeks (D'Amboise en Muldoney, 1984:8) onderskei tussen drie tipes strukture, naamlik 'n onderneming wat deur een persoon beheer word en die ondersteuning van gemiddeld twee spesialiste het. Tweedens onderskei hy 'n onderneming wat deur twee of meer eienaar-bestuurders beheer word wat elk verantwoordelik is vir 'n spesialisfunksie. In die derde struktuur het eienaar-bestuurders of familieleden geen direkte seggenskap in die bepaling van algemene ondernemingsbeleid nie.

Filley en Aldag (D'Amboise en Muldoney, 1984:9) daarenteen maak 'n onderskeid tussen ambagsondernemings en administratiewe ondernemings. Eersgenoemde word gekenmerk deur 'n groot mate van stabiliteit en nie-aanpasbaarheid. Die struktuur in die ambagsonderneming is gebaseer op mag. Promotor-ondernemings daarteenoor is informeel georganiseer en word sentraal beheer. Barry (D'Amboise en Muldoney, 1984:9) onderskei weer tussen tradisionele familie ondernemings en entrepreneuriese ondernemings. Morris (1993:2) ondersteun 'n skeiding tussen entrepreneuriese en kleinsakeondernemings (sien Tabel 3.2). Soos in Tabel 3.2 aangetoon, is die entrepreneuriese onderneming ingestel op groei en waardetoevoeging, terwyl die kleinsakeonderneming in hoofsaak ingestel is op die handhawing van die status quo. Dit word daarom geargumenteer dat die entrepreneuriese onderneming meer kreatief gerig is as die kleinsakeonderneming, omdat die entrepreneuriese onderneming onder andere toekomsgerig en geleentheidsgedrewe is. Volgens

hierdie siening is daar 'n duidelike onderskeid tussen entrepreneurs en kleinsakemanne (sien ook paragraaf 3.5.1).

Alhoewel verskillende strukture in bogenoemde besprekings genoem word, word daar nie op die aspekte voortgebou om aan te toon wat 'n ideale struktuur sou wees nie. Strukture van groot ondernemings kan ook nie sonder meer op KMO's toegepas word nie, omdat die twee in verskeie opsigte van mekaar verskil (sien Tabel 3.3). Uit die tabel is dit duidelik dat klein sake, en meer spesifiek KMO's, nie sonder meer as klein groot ondernemings beskou kan word nie. Strukture van KMO's kan daarom nie slegs afgeskaalde modelle van groot ondernemings wees nie, omdat hulle in vele opsigte verskil (soos aangetoon in Tabel 3.3) verskil. Daarom kan verwag word dat KMO-strukture van dié van groot ondernemings kan verskil.

TABEL 3.2: VERSKILLE TUSSEN KLEINSAKE- EN ENTREPRENEURIESE ONDERNEMINGS

EIENSKAPPE VAN KLEINSAKEONDERNEMINGS	EIENSKAPPE VAN ENTREPRENEURIESE ONDERNEMINGS
Stabiel	Onstabiel
Status quo georiënteerd	Verandering georiënteerd
Nie aggressief	Meer aggressief
Sosiaal georiënteerd	Kommersieel georiënteerd
Interaksie tussen persoonlike en professionele aktiwiteite	Duidelike onderskeid in aktiwiteite
Betrokkenheid van familieleden	Betrokkenheid van professionele persone
Meer informeel	Meer formeel
Takties georiënteerd	Strategies georiënteerd
Teenswoordig georiënteerd	Toekomstgerigte oriëntasie

TABEL 3.2 (vervolg)

Voorkeur vir lae risiko/lae opbrengs aktiwiteite	Voorkeur vir hoë risiko/hoë opbrengs aktiwiteite
Intern georiënteerd	Ekstern georiënteerd
Konstante hoeveelheid werknemers	Groeiende getal werknemers met meer potensiaal vir konflik
Hulpbronne word op een vlak gehou	Geleentheidsgedrewe
Wins, inkomste en vervanging georiënteerd	Fokus op groei en waardetoevoeging tot besigheid

BRON: Morris, 1993:2

Sheitogan en Cote (D'Amboise en Muldoney, 1984:30-31) argumenteer dat strukture nie staties kan wees nie, en dat hulle verander na gelang van omgewingstendense. Hierdie evolusionêre benadering word deur Churchill en Lewis (1983:50) ondersteun. Hulle argumenteer dat die betrokke ontwikkelingsfase van 'n KMO die struktuur beïnvloed. 'n KMO wat pas gestig is, sal byvoorbeeld 'n ander struktuur verg as dié wat in 'n groeifase is.

TABEL 3.3: VERSKILLE TUSSEN KLEIN EN GROOT ONDERNEMINGS

DIMENSIES	KLEIN ONDERNEMING	GROOT ONDERNEMING
Bron van outoriteit	Tradisioneel en persoonlik	Ekspert en kantoorstatus
Basiese filosofie	<p>Geen onderskeid tussen eienaar en beheer</p> <p>Geen konflik tussen persoonlike en ondernemingsdoelwitte</p> <p>Geen onderskeid tussen persoon en rol</p> <p>Integrasie van werk en sosiale waardes</p> <p>Nie onderhewig aan ekonomiese doelwitte</p>	<p>Beheer sonder eienaarskap</p> <p>Konflik tussen individuele en organisatoriese doelwitte</p> <p>Duidelike onderskeid tussen individu en betrekking</p> <p>Onderskeid tussen individuele en ondernemingswaardes</p> <p>Ekonomiese resultate is bepalend</p>

TABEL 3.3 (vervolg)

Karaktereienskappe	Aanpasbaar Diagnosties Benutting van geleenthede Takties georiënteerd Pragmatiese gebruik van tegnieke tydens probleem-oplossing Wend sosiale vaardighede aan	Voorspelbaar Prognosties Beheer van verandering Strategies georiënteerd Koördinasie en beheer van spesialiste Manipuleerbare vaardighede wat op onpersoonlike wyse aangewend word
Organisatories	Informele verhouding Geen onderskeid tussen beplanners en uitvoerders Aanstelling en bevordering dikwels op die basis van geboorte of vriendskap Elkeen bereid om 'n bydrae te lewer Oop kommunikasiestelsel	Formele verhouding Onderskeid tussen beplanning en uitvoering Tegniese vaardighede dien as basis vir aanstelling en bevordering Presiese definiëring van take en verantwoordelikhede Gestruktureerde kommunikasiestelsel

BRON: Schöllhammer en Kuriloff, 1979:180-181

Uit bogenoemde besprekings blyk dit dat KMO-strukture kompleks is, en dat verskeie faktore dit kan beïnvloed. Die belangrikste aspek wat egter na vore kom, is soos volg:

- 'n onderskeid kan tussen kleinsake- en entrepreneur-KMO's gemaak word (sien Tabel 3.2);
- KMO-strukture is dinamies en word beïnvloed deur 'n verskeidenheid van faktore, byvoorbeeld die ontwikkelingsfase waarin die KMO is; en
- dat 'n KMO wat kreatief gerig is, entrepreneuries georiënteerd is.

3.5 EIENSKAPPE VAN DIE KMO-EIENAAR

Eienskappe van die KMO-eienaar word in twee verskillende kategorieë bespreek, naamlik die verskille tussen 'n eienaar-bestuurder en 'n entrepreneur, en doelwitformulering.

3.5.1 Verskille tussen 'n eienaar-bestuurder en 'n entrepreneur

Laufer (D'Amboise en Muldoney, 1984:10) onderskei vier verskillende tipes entrepreneurs, naamlik die bestuurder-innoveerder wat deur self-realisering gemotiveer word en eerder ingestel is op groei as finansiële en persoonlike onafhanklikheid; die bestuurder-eienaar wat primêr ingestel is op handhawing van beheer en finansiële onafhanklikheid; die bestuurder-tegnikus wat meer ingestel is op tegniese vaardighede, produktiwiteit en winsgewendheid as op groei; die bestuurder-ambagsman wat ingestel is op persoonlike onafhanklikheid en oorlewing, en homself nie as 'n entrepreneur beskou nie.

Carland, Hay en Carland (D'Amboise en Muldoney, 1984:11) onderskei soos volg tussen entrepreneurs en kleinsake-eienaars:

"An entrepreneur is an individual who establishes and manages a business for the principal purpose of profit and growth. The entrepreneur is characterized principally by innovative behavior and will employ strategic management practices in the business."

A small business owner is an individual who establishes and manages a business for the principal purpose of furthering personal goals. The business must be the primary source of income and will consume the majority of one's time and resources. The owner perceives the business as an extension of his or her personality, intricately bound with family needs and desires".

Pleitner (1984:4-6) is ook van mening dat nie alle eienaar-bestuurders entrepreneurs is nie, maar dat die meerderheid van hulle eerder onafhanklike besigheidspersone is wat hoofsaaklik op hul eie kundigheid staatmaak. 'n Entrepreneur daarenteen is meer gefokus op benutbare geleenthede. Op die basis van hierdie breë onderskeiding het hy 'n tipologie van kleinsake-entrepreneurs ontwerp (sien Tabel 3.4).

Tipe 1 het hoë aspirasies, maar beskik nie oor die nodige kundigheid of langtermyn denke om 'n ware entrepreneur te wees nie. Tipe 2 simboliseer die ware entrepreneur wat nie net hoë aspirasies koester nie, maar ook 'n breë persoonlike ondersteuningsbasis het om dit te bereik, byvoorbeeld 'n kombinasie van sensitiwiteit en rasonale optrede. Tipe 3 is gewoonlik die ambagsman wat sy eie besigheid begin het ten einde onafhanklik te wees en 'n aanvaarbare lewenstandaard te handhaaf. Sy rol bly egter in harmonie met sy persoonlike ondersteuningsbasis, omdat hy nie werklik wil uitbrei nie. Tipe 4 beskik wel oor die wyer persoonlike basis om 'n entrepreneur te word, maar beperk dit as gevolg van persoonlike doelwitte wat voorsiening maak vir ander aktiwiteite in sy lewe.

TABEL 3.4: TIPOLOGIE VAN KLEINSAKE-ENTREPRENEURS

TIPE PERSOON	NOUE HORISON	BREË HORISON
STATUS		
Entrepreneur	1 Persoon wat entrepreneur wil wees	2 Ware entrepreneur
Onafhanklike besigheidspersoon	3 Teensinnige entrepreneur	4 Entrepreneur wat sy insette beperk

BRON: Pleitner, 1984:5

Smith en Miner (1983:326) ondersteun hierdie sieninge oor die ambagsman-entrepreneur en opportunis-entrepreneur, en is van mening dat eersgenoemde 'n kenmerkend basiese opvoeding en opleiding het, en lae sosiale betrokkenheid en aanvoeling, en dat die opportunis-entrepreneur daarenteen 'n breë opvoedings- en opleidingsbasis, sosiale betrokkenheid en toekomsgerigte aanvoeling het.

Uit die voorafgaande bespreking word afgelei dat daar 'n onderskeid tussen 'n eienaar-bestuurder en 'n entrepreneur is. Die entrepreneur simboliseer 'n persoon wat groei en ontwikkeling nastreef, terwyl die eienaar-bestuurder eerder 'n handhawende rol vertolk. Dit kan egter wel moontlik wees vir 'n eienaar-bestuurder om 'n entrepreneur te word, maar hy sal dan aan sodanige kriteria moet voldoen. In hierdie bespreking is eienskappe waaraan eienaar-bestuurders moet voldoen om as entrepreneurs geklassifiseer te word, byvoorbeeld geleentheidsoriëntasie en uitwaartse optrede, reeds identifiseer. Hierdie eienskappe word in die volgende hoofstuk verder bespreek.

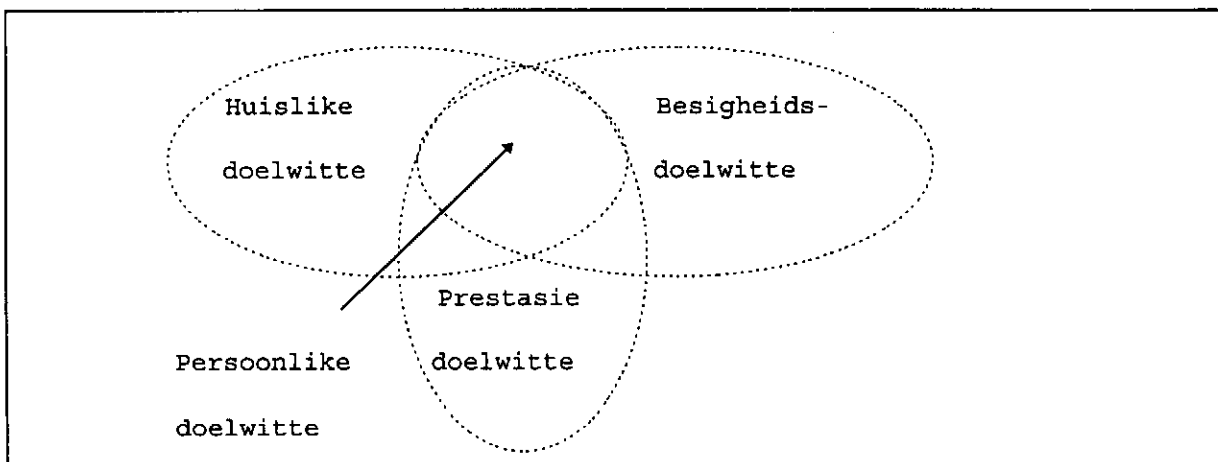
3.5.2 Doelwitformulering

Smith en Miner (1983:326-337) het bevind dat opportunis-entrepreneurs met groei-georiënteerde en aanpasbare ondernemings geassosieer word, en dat ambagsentrepreneurs en opportunis-entrepreneurs laer bestuursmotivering het as bestuurders in groter ondernemings. Hulle stel dit veral duidelik dat entrepreneurs nie dieselfde is as topvlak-korporatiewe bestuurders, of selfs middel-bestuurders nie. Entrepreneurs is nie positief ingestel teenoor outoritêre figure nie, en minder kompetend en geldend as bestuurders in groot ondernemings. Hierdie bevindings ondersteun besprekings in paragraaf 3.4 wat aantoon dat daar 'n besliste verskil is tussen klein sake en groot ondernemings. Entrepreneurs kan daarom nie beskou word as groot-ondernemingbestuurders wat slegs 'n kleiner onderneming het nie. D'Amboise en Muldoney (1984:11), en Pleitner (1984:8) is ook van mening dat die dominante eienskappe van 'n persoon sal bepaal of hy meer ingestel sal wees op 'n konserwatiewe of 'n meer entrepreneuriese benadering.

Daar kan daarom redelik verwag word dat opportunis-entrepreneurs ander doelwitte sal formuleer as diegene met 'n meer konserwatiewe benadering (byvoorbeeld ambagsentrepreneurs) en bestuurders in groot ondernemings. Kleinsake-doelwitte is volgens Rice, Hamilton en Gasse (D'Amboise en Muldoney, 1984:12) dikwels vaag, in die algemeen pragmaties, en korttermyn georiënteerd. Bamberger (D'Amboise en Muldoney, 1984:12) sê bykomend dat doelwitte sterk deur ekonomiese tendense beïnvloed word, en gewoonlik op die hoogste vlak in die onderneming (KMO-eienaar) geformuleer word. Produktiwi-

teit, maksimum wins en groei geniet meer aandag soos die onderneming groter word, terwyl kleiner ondernemings meer aandag aan werknemers se welsyn skenk.

Kemmetmüller (1984:4) argumenteer vanuit 'n ander perspektief en toon aan dat persoonlike doelwitte van entrepreneurs in KMO's inderwaarheid uit 'n versameling van drie verskillende stelling doelwitte bestaan, naamlik besigheidsdoelwitte, huislike doelwitte en prestasiedoelwitte (sien Figuur 3.2).



FIGUUR 3.2: PERSOONLIKE DOELWITTE VAN ENTREPRENEURS

BRON: Kemmetmüller, 1984:4

In 'n ondersoek van Kemmetmüller (1984:5) is bevind dat bekwaamheidsdoelwitte deur meeste entrepreneurs (51,25%) as die belangrikste beskou word. 32,5% van die respondente het besigheidsdoelwitte in die eerste plek geplaas. Belangrike subdoelwitte hier is wins, likiditeit en groei. Wat huishoudelike doelwitte betref, is 'n aanvaarbare lewenstandaard, leefwyse wat ooreenkomstig toenemende inkomste aanpas, en maksimum lewenstandaard as belangrik identifiseer. 'n Belangrike afleiding wat uit die doelwitte gemaak kan word,

is dat entrepreneurs se preferente inkomste gebaseer is op 'n bepaalde lewenstandaard, wat weer 'n funksie is van die heersende ekonomiese situasie. Daarteenoor pas kleinsakemanne hul leefwyse aan by die inkomste wat genereer word.

Volgens Kuratko en Hodgetts (1995:461) word kleiner ondernemings in 'n groter mate beïnvloed deur persoonlike doelwitte as besigheidsdoelwitte. Indien die persoonlike en besigheidsdoelwitte in harmonie is, sal dit tot voordeel van die onderneming wees. Hierdie siening sluit aan by dié van Kemmetmüller (1984), en beklemtoon insgelyks dat die waardestelsel van die entrepreneur of kleinsake-eienaar 'n belangrike invloed het op die bepaling van doelwitte.

Verskeie ander navorsers (Kuratko en Hodgetts, 1995:461; Schölllhammer en Kuriloff, 1979:11; Claessens, 1982:25; Sexton en Kasarda, 1992:310) op die gebied van entrepreneurdoelwitte ondersteun bogenoemde sieninge. In die voorafgaande paragrawe (sien paragrawe 3.3 tot 3.5) is nie net verwys na die verskille tussen klein sake, entrepreneurskap en groot ondernemings nie, maar ook na vlakke van en verskille tussen entrepreneurs. Indien aanvaar sou word dat die waardestelsel in die KMO-domein bepalend is vir formulering van doelwitte, sou verskeie doelwitte ook vir die verskillende situasies geformuleer kan word. So kan verwag word dat 'n opportunis-entrepreneur meer uitdagende doelwitte sal formuleer as 'n ambagsentrepreneur, wat meer ingestel is op die handhawing van die status quo.

3.5.3 Samevatting

Daar kan onderskei word tussen eienaar-bestuurder en entrepreneur, en verskeie navorsers het selfs op moontlike kategorieë van entrepreneurs gewys. Daar is dus nie net 'n onderskeid tussen klein sake en entrepreneurs nie, maar ook tussen verskillende vlakke van entrepreneurs. Eienskappe van hierdie kategorieë is in die bespreking uitgelig. Dit is ook gestel dat doelwitformulering bepaal word deur die waardestelsel van entrepreneurs en kleinsakelui. Persoonlike doelwitte is daarom 'n kombinasie van onder andere besigheids-huislike- en prestasiedoelwitte. Hierdie doelwitte kan egter verskil van kategorie tot kategorie. Motivering van entrepreneurs en eienaar-bestuurders andersyds, en dié van bestuurders en groot ondernemings andersyds, verskil eweneens. Dit beïnvloed nie slegs 'n individu se manier van optrede in sy domein nie, maar ook doelwitformulering. Laastens kan die persoon as die kern van alle optrede in KMO's beskou word - vanaf interaksie met die taakomgewing, saamstel van strukture, tot en met doelwitformulering. Dit kan daarom geargumenteer word dat alle handeling in KMO's 'n verlengstuk van die KMO-eienaar se waardestelsel is.

3.6 SUKSESSE - MISLUKKINGS

In voorafgaande paragrawe is verskeie kenmerke van KMO's en KMO-eienaars bespreek. Van dié kenmerke kan bepalend wees vir 'n KMO se sukses of mislukking, waar suksesse en mislukkings as uiterstes op 'n kontinuum beskou word. Verskeie kriteria bestaan om 'n onderneming as suksesvol of onsuksesvol te

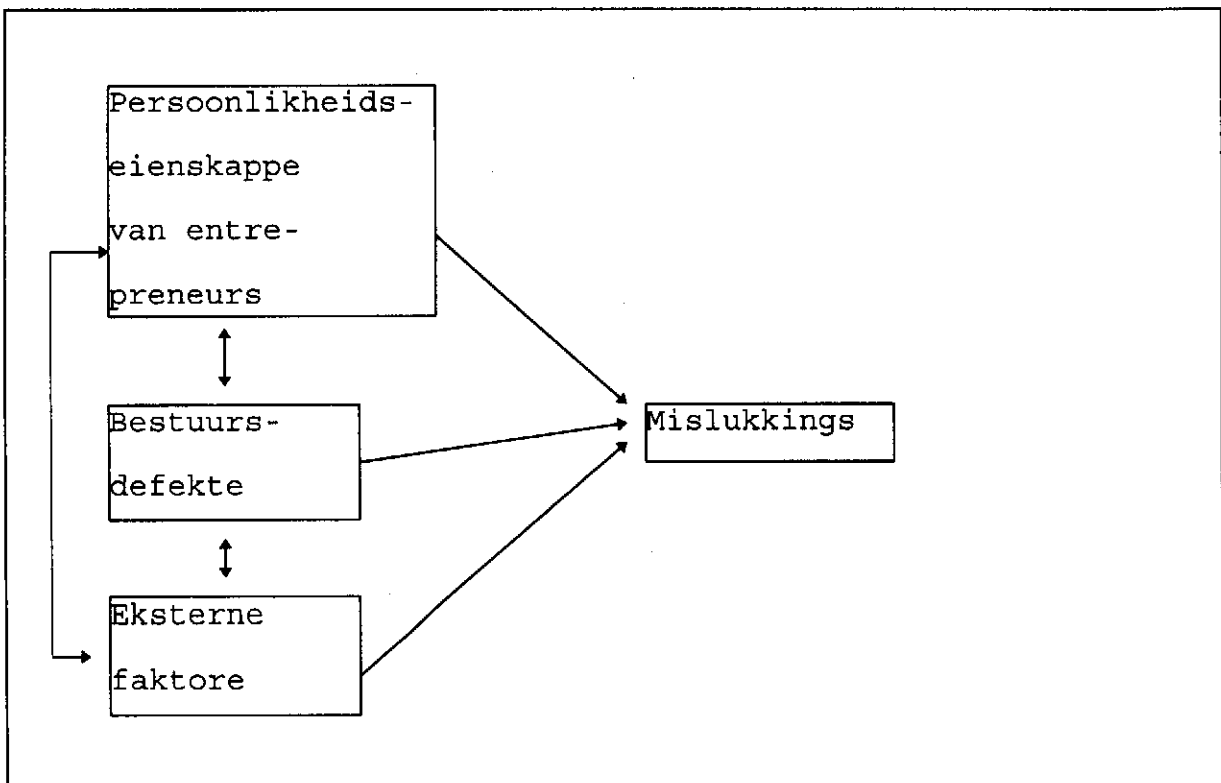
kategoriseer. So byvoorbeeld identifiseer Robinson (D'Amboise en Muldoney, 1984:13) vier kriteria, naamlik gemeenskapsbetrokkenheid, kliënte-tevredenheid, eienaarsopbrengs en werknemertevredenheid. Khan en Rocha (D'Amboise en Muldoney, 1984:13) identifiseer ook vier kriteria, naamlik tipe eienaarskap, ouderdom van die onderneming, jaarlikse verkope en batewaarde. Die kriteria verklaar egter nie hoekom 'n onderneming suksesvol is of nie.

Verskeie redes vir mislukking word aangevoer. Longenecker, Moore en Petty (1994:46) is van mening dat (i) die ekonomiese situasie van die land, (ii) finansies en (iii) gebrek aan ervaring redes vir mislukking is. Die eerste sluit onvoldoende verkope en groeivooruitsigte in, die tweede onder andere hoë oorhoofse uitgawes en onvoldoende kapitaal, en die derde faktore soos geen lyn-ervaring, bestuurservaring of besigheidservaring.

Plaschka (Donckels en Miettinen, 1990:197) daarenteen skryf mislukkings toe aan eienskappe van onsuksesvolle entrepreneurs.

Bogenoemde redes word deur Burns en Dewhurst (1989:51) in 'n konseptuele raamwerk saamgevat (sien Figuur 3.3). Volgens die figuur kan daar sekere defekte in die entrepreneur se persoonlikheid en sy bestuursvermoë wees. 'n Krisis ontstaan egter weens eksterne faktore, soos verandering in verbruikersvoorkeure. Indien daar defekte in die entrepreneur se bestuursvermoë is, kan die entrepreneur versuim om tydigte veranderinge aan te bring, wat tot mislukkings kan lei.

'n Eensydige klem op die simptome van mislukking kan tot oorvereenvoudiging lei. Die werklike oorsake van mislukkings moet identifiseer word. Daarom behoort die entrepreneur die vertrekpunt te wees, soos reeds aangetoon in paragraaf 3.5.3 waar verwys is na die entrepreneur as kern van handeling in KMO's.



FIGUUR 3.3: 'N RAAMWERK VIR MISLUKKINGS

BRON: Aangepas uit: Burns en Dewhurst, 1989:51

3.7 SAMEVATTING

In hierdie hoofstuk is die teoretiese aard en wese van KMO's bespreek. Verskille tussen onder andere eienaar-bestuurders (kleinsakemanne) en entrepreneurs, en klein en groot ondernemings is uitgelig. Dit blyk egter asof daar tans meer

vrae as antwoorde is wat nie voldoende deur die literatuur aangespreek word nie, soos byvoorbeeld:

- Indien KMO-eienaars en die bestuur van groot ondernemings verskillende waardestelsels het, kan daar aangeneem word dat hulle verskillend te werk gaan om hul doelwitte te bereik?
- Daar is onderskei tussen verskillende strukture , maar bestaan daar 'n ideale struktuur vir KMO's?
- Indien die verskillende vlakke van entrepreneurs in ag geneem word, asook die verskil tussen klein en groot ondernemings, bestaan daar werklik 'n KMO en is dit moontlik om ideale eienskappe en strukture daarvoor te formuleer?

Dit is egter nie die doel van hierdie studie om hierdie vrae op te los nie. Wat egter wel uit die bespreking in hierdie hoofstuk na vore kom, is die profiel van 'n entrepreneur teenoor dié van 'n gewone kleinsakeman. Die entrepreneur is ingestel op groei en ontwikkeling, en die kleinsakeman slegs op die handhawing van die status quo.

Die daarstel van 'n geïntegreerde KMO-profiel wat in die volgende hoofstuk bespreek word, sal daarom gebaseer word op insigte uit Hoofstuk 2 en die entrepreneuriese basis verkry uit hierdie hoofstuk.

HOOFSTUK 4

KMO'S, ENTREPRENEURS EN KREATIWITEIT : 'N GEÏNTEGREERDE PROFIEL

4.1 INLEIDING

In Hoofstukke 2 en 3 is die twee hoof temas van hierdie studie, naamlik kreatiwiteit, en KMO's en KMO-eienaars, bespreek. In hierdie hoofstuk word hierdie twee temas geïntegreer in 'n KMO-profiel wat veral daarop gemik sal wees om kreatiwiteit te bevorder. Verskeie skrywers soos Maillat (in Giaoutzi, Nijkamp en Storey, 1988:74-77) en Rothwell en Zegveld (1982:45) toon aan dat die eienskappe van KMO's hul geskik maak vir kreatiewe handelinge. Die eienskappe sluit organisatoriese sowel as persoonslikheidseienskappe in. Veral ten opsigte van laasgenoemde is Donckels (1992:28), Maillat (in Giaoutzi, **et al.**, 1988:74) en Rothwell en Zegveld (1982:45) dit eens dat die KMO-eienaars sentraal staan in die kreatiwiteitsproses in KMO's.

In Hoofstuk 3 is aangetoon dat nie alle KMO-eienaars entrepreneurs is nie, en daarom kan verwag word dat nie alle KMO's entrepreneurs ingestel sal wees of kreatiwiteit sal openbaar nie. Konckelmans (Roos, **et al.** 1986:37) ondersteun hierdie siening en wys daarop dat die potensiaal om kreatief op te tree slegs in 'n klein proporsie KMO's teenwoordig is. Ongeag hierdie potensiele beperking, word 'n KMO-profiel in hierdie hoofstuk saamgestel wat kreatiwiteit kan bevorder en KMO's in staat stel om aan verwagtinge (sien paragraaf 1.1) te

voldoen. Hierdie profiel sal ook die basis vorm van die empiriese ondersoek.

4.2 BENADERING IN DIE OMSKRYWING VAN DIE KMO-PROFIEL

In paragrawe 2.3 en 3.2 is verwys na die verskillende benaderings wat gevolg kan word in die beskrywing van kreatiwiteit en KMO's onderskeidelik. Die benaderings berus op die modelle van Henry (1991), Welsh (1975), Couger, Higgins en McIntyre (1993), Pettigrew (1987) en D'Amboise en Muldoney (1984). Hierdie modelle maak voorsiening vir veral vier komponente, naamlik die persoon, die proses, die produk en die omgewing. Hierdie komponente kan in die konteks van hierdie studie en veral hierdie hoofstuk geïnterpreteer word as:

- die eienskappe van die KMO-eienaar;
- die proses(se) wat die KMO-eienaar kan gebruik ten einde kreatiwiteit te bevorder;
- die produkte wat verwag kan word indien die komponente van kreatiwiteit en KMO's in harmonie is; en
- die struktuur van die KMO (byvoorbeeld ondernemings-eienskappe, strukture en reaksie op omgewingsveranderinge).

Die kern van die profiel fokus veral op entrepreneuriese faktore, aangesien dit kreatiwiteit bevorder.

Die res van hierdie hoofstuk word gewy aan 'n bespreking van dié vier komponente soos geïnterpreteer in hierdie studie.

4.3 DIE EIENSKAPPE VAN DIE KMO-EIENAAR

Tydens die bespreking van KMO's (sien Hoofstuk 3) is melding gemaak van sekere eienskappe van die entrepreneur. Alvorens daar voortgegaan word om hierdie eienskappe te bespreek, moet die term *entrepreneurskap* eers geformuleer word, omdat dit die basis vorm van die bespreking van die eienskappe.

4.3.1 Definisie van entrepreneurskap

Die meeste definisies van entrepreneurskap lê 'n eensydige klem op gedrag (Shapero in Hisrich en Peters, 1992:9). Hisrich en Peters (1992:10) is dieselfde mening toegedaan, en omskryf entrepreneurskap soos volg:

"Entrepreneurship is the process of creating something different with value by devoting the necessary time and effort, assuming the accompanying financial, psychic and social risks, and receiving the resulting rewards of monetary and personal satisfaction".

Timmons (1990:5) onderskraag hierdie definisie. Hy sien dit enersyds as 'n proses waarvolgens geleenthede geïdentifiseer en benut word, en andersyds as 'n kreatiewe aktiwiteit van die mens. Banfe (1991:1-2) se siening van entrepreneurskap is in ooreenstemming met bogenoemde definisies, maar beklemtoon verder dat 'n entrepreneur nie 'n nabootser nie, maar eerder die skepper van iets nuuts is. Definisies wat met bogenoemde ooreenstem, is dié van Schöllhammer en Kuriloff (1979:7), Bhidé (1994:154), Osborne (1994:80) en Amit, Glosten en Muller (1993:815).

Vir die doeleindes van hierdie studie sal by bogenoemde bespreking volstaan word, deur 'n entrepreneur te definieer in terme van gedrag, omdat hierdie studie veral fokus op manifestasies van kreatiwiteit wat onder andere as 'n funksie van entrepreneuriese gedrag beskou kan word. 'n Operasionele definisie is dan soos volg:

Entrepreneurs is persone wat geleenthede identifiseer en benut tot voordeel van hulself en hul omgewing (intern en ekstern).

4.3.2 Eienskappe van entrepreneurs

Definisies van entrepreneurs (sien paragraaf 4.3.1) word as vertrekpunt gebruik om eienskappe van entrepreneurs te identifiseer. Verskeie navorsingsprojekte is reeds uitgevoer om die eienskappe van entrepreneurs te identifiseer. Bhide (1994:160) noem die volgende eienskappe:

- die vermoë om analitiese take in fases te hanteer;
- die vermoë om probleme te oorbrug, met onder andere die hulp van hulpbronne;
- die vermoë om ondersteuning vir produkte/dienste te verkry;
en
- deursettingsvermoë.

Amit, et al. (1993:817) identifiseer kreatiwiteit, aanpasbaarheid, tegniese kennis, leierskapsvermoë, bestuurs- en organisatoriese vermoëns en die vermoë om vinnige besluite in 'n turbulente omgewing te maak as belangrike eienskappe. Hulle beklemtoon egter dat alle eienskappe nie noodwendig altyd by 'n entrepreneur aanwesig is nie. Die lys

verteenwoordig eerder 'n lys van moontlike eienskappe. Chell, et al. (1994:3) stem met bogenoemde eienskappe saam, en voeg 'n hoë mate van aanvaarding van uitdagings, en interne lokus van beheer by as verdere belangrike eienskappe.

Verskeie ander navorsers stem met voormelde eienskappe saam, byvoorbeeld Martin (1994:1), Banfe (1991:7) en Andrén en Uudelepp (1993:221-222). Timmons (1990:166) gaan in sy benadering 'n stap verder deur kritiese houdings en gedrag van entrepreneurs te vergelyk (sien Tabel 4.1). So byvoorbeeld word rusteloosheid, onkonvensionele optrede en aanpassingsvermoë as tipiese kreatiewe houdings en gedrag onderskei, as bykomend tot eienskappe van kreatiewe persone soos bespreek in Hoofstuk 2 (sien paragraaf 2.4).

De Coning (1988:56-59) het 'n tabel ontwerp van houdings en vaardighede van entrepreneurs soos empiries nagevors in die Suid-Afrikaanse omgewing (sien Tabel 4.2).

TABEL 4.1: KRITIESE HOUDINGS EN GEDRAG VAN ENTREPRENEURS

TEMA	HOUDINGS EN GEDRAG
Verbondenheid en deursettingsvermoë	Deursettingsvermoë om probleme op te los Dissipline Vasbeslotenheid
Obsessie oor geleenthede	Ken verbruikers se behoeftes Markgeoriënteerd en gefokus op waarde-toevoeging
Risikonemer	Berekende risikonemer en risikoverspreider Aanvaarding van onsekerhede, spanning en konflik Vermoë om probleme geïntegreerd op te los
Kreatiwiteit, self-handhawing en vermoë om aan te pas	Onkonvensioneel, oop en laterale denker Vermoë om te leer en aan te pas Rusteloosheid rakende status quo Geen vrees vir foute
Motivering vir verbetering	Doelwit en resultaat georiënteerd Begeerte om te groei en te ontwikkel Lae behoefte aan status en mag Het perspektief en humor Bewus van sterk- en swakpunte
Leierskap	Self-motiveerder Interne lokus van beheer Integriteit en betroubaarheid Geduld Spanbouer Ervaring

BRON: Timmons, 1990:166

Na oorweging van voorafgaande besprekings oor eienskappe van entrepreneurs, word die gevolgtrekking gemaak dat daar tot 'n groot mate ooreenstemming is. Dit is egter nie die doel van hierdie studie om die eienskappe van entrepreneurs empiries na te vors nie, aangesien dit alreeds breedvoerig in ander studies gedoen is. Die kritiese faktore in hierdie studie is eerder die bepaling van moontlike assosiasies tussen die eienskappe van entrepreneurs en manifestasies van kreatiwiteit in KMO's. Daarom word die eienskappe van entrepreneurs, soos

deur De Coning (1988) empiries bepaal, aanvaar, omdat dit eerstens ooreenstem met eienskappe soos deur ander navorsers bepaal, en tweedens omdat De Coning (1988) se studie die Suid-Afrikaanse omgewing as fokus het.

TABEL 4.2: HOUDINGS, KENMERKE EN VAARDIGHEDEN VAN ENTREPRENEURS

TEMA	KENMERKE EN VAARDIGHEDEN
Persepsie	Berekende risikonemer
Lokus van beheer	Beskik oor interne lokus van beheer
Geheelbenadering	Neem kritiese tendense waar Bly in kontak met behoeftes van verbruikers Evalueer kompeteerdere se gedrag
Kennis en ervaring	Beskik oor algemene bestuurskennis en -ervaring Beskik oor toepaslike tegniese vaardighede en ervaring
Waardestelsel en motivering	Bydraend tot ekonomiese groei en ontwikkeling Om suksesvol te wees Om kreatief te wees deur geleenthede op unieke wyses te benut

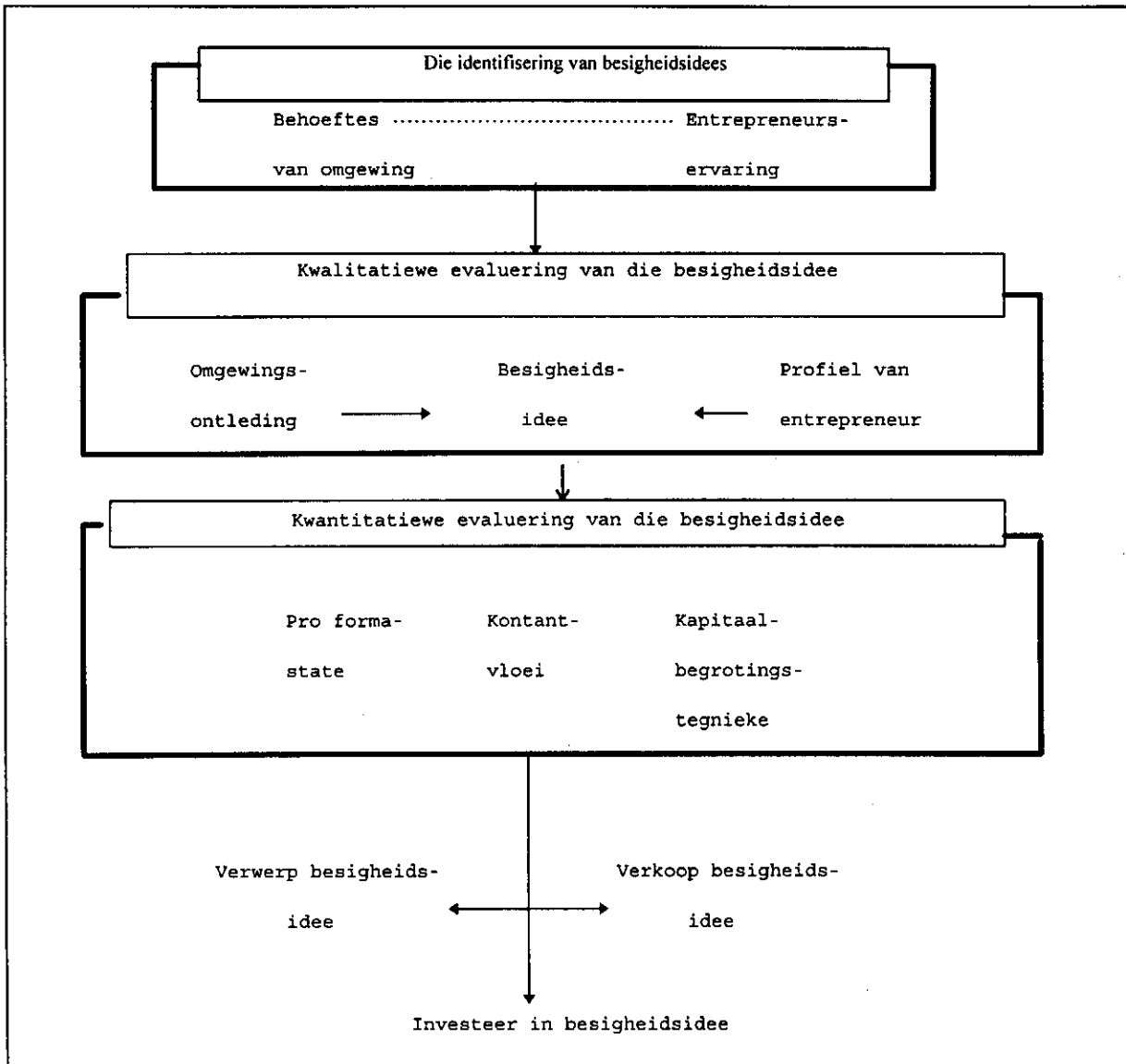
BRON: De Coning, 1988:56-59

Entrepreneureienskappe deur De Coning (1988) identifiseer toon in vele opsigte ooreenstemming met eienskappe van kreatiewe persone (sien paragraaf 2.3). Die gewilligheid om risiko's te neem, toon byvoorbeeld raakvlakke met eienskappe soos unieke ervaring, intuïsie en aksie oriëntasie; geheelbenadering met 'n breë belangstelling, aksie oriëntasie en kompetenderheid; kennis van en ervaring met domein- en kreatief-relevante vaardighede; waardestelsel en motivering met motivering, buigbaarheid en kompetenderheid; en interne lokus van beheer met outonomie in optrede en aandeel en motivering.

4.4 PROSESSE

In paragraaf 2.5 is kreatiewe prosesse omskryf, asook aangetoon watter rol kreatiewe tegnieke in die prosesse speel. Ten einde hierdie prosesse met entrepreneuriese prosesse te integreer, moet laasgenoemde eers in oënskou geneem word.

Volgens Hisrich en Peters (1992:31) bestaan die entrepreneuriese proses uit vier elemente, naamlik die identifisering en evaluering van geleenthede, die berekening van hulpbronne benodig, die ontwikkeling van 'n sakeplan, en die bestuur van die onderneming. Die prosesse van Bhide (1994:150) is in ooreenstemming met dié van Hisrich en Peters (1992). Bhide (1994:150) toon egter ook aan dat entrepreneurs nie altyd die tyd en/of hulpbronne het om omvattende ontledings te maak nie, en daarom eerder metodes volg wat hulle vinniger deur die fases kan neem. Marx (1994:4) stel 'n omvattende model voor (sien Figuur 4.1) wat die meeste komponente bevat wat reeds bespreek is.



FIGUUR 4.1: 'n MODEL VIR DIE IDENTIFISERING EN EVALUERING VAN BESIGHEIDSIDEES

BRON: Marx, 1994:4

Bronne van besigheidsidees (sien Figuur 4.1) is die behoeftes van die omgewing enersyds, en die ervaring van die entrepreneur andersyds. Idees word in die volgende stap getoets deur kritiese suksesfaktore van die idees met die profiel van die entrepreneur te vergelyk. Indien daar ooreenstemming is, word kwantitatiewe ontledings in die

daaropvolgende fase uitgevoer. Na dié fase kan daar dan besluit word wat om met die besigheidsidee te doen.

Die inhoud van Figuur 4.1 toon in vele opsigte ooreenkomste met dié van kreatiewe prosesse (sien paragraaf 2.5). Die identifisering van besigheidsidees toon ooreenkomste met die voorbereidings-, inkubasie- en insigfases. In die betrokke fases word inligting ingewin en idees identifiseer wat uiteindelik tot die formulering van 'n oplossing lei. Verskeie kreatiewe tegnieke kan tydens hierdie fases gebruik word om formulering van 'n oplossing te fasiliteer.

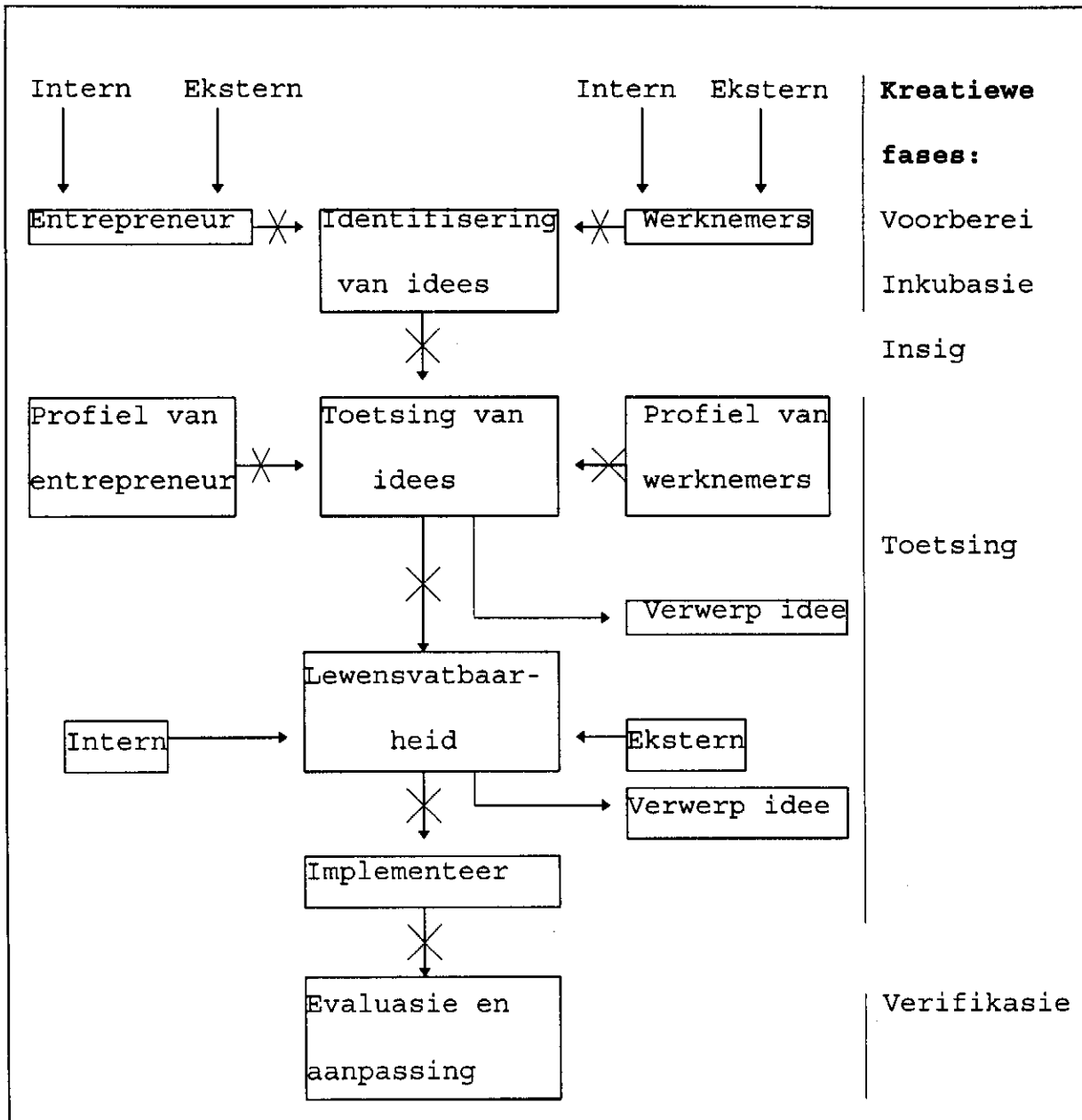
In Figuur 4.1 word melding gemaak van kwalitatiewe en kwantitatiewe evaluering van besigheidsidees. Dié aspekte stem ooreen met die idee-toetsingsfase van kreatiewe prosesse. Tydens hierdie stap word getoets of die idees aan die vereistes voldoen, en of die idee verwerp of geïmplementeer moet word.

Wat nié deur bogenoemde entrepreneuriese prosesse uitgelig word nie, is die ondersteuning wat entrepreneurs nodig het om idees te identifiseer en implementeer. Dit kan in 'n turbulente omgewing (soos Suid-Afrika en ander lande tans) aanvaar word dat 'n entrepreneur nie oor alle inligting en selfs ervaring hoef te beskik ten einde idees te identifiseer en te implementeer nie. Daarvoor het hy die ondersteuning nodig van werknemers of netwerke buite die KMO. Die prosesse en kreatiewe tegnieke moet dus só aangepas word dat dit die insette van werknemers en buite-instansies moontlik maak. In die literatuur kon egter geen tegnieke identifiseer word wat

eie aan spesifieke entrepreneurs in KMO's is nie. Een moontlike rede is dat KMO-eienaars die spilpunt van kreatiwiteit in hul organisasies is, en dit daarom nie nodig ag om tegnieke te gebruik nie. Die ideaal is egter dat tegnieke gebruik moet word wat kreatiewe gedrag kan aanmoedig.

Na aanleiding van bogenoemde omskrywings word die volgende entrepreneuriese proses geformuleer (sien Figuur 4.2).

In Figuur 4.2 is daar vier verskillende fases. In die eerste fase word idees deur die entrepreneur en sy werknemers gegenereer. Die idees kan van die entrepreneur en werknemers self afkomstig wees (intern), of as gevolg van inligting van netwerke (ekstern). Dié fase stem ooreen met die kreatiewe fases van voorbereiding, inkubasie en insig. Tydens die tweede fase word die idees teenoor die profiele van die entrepreneur en sy werknemers getoets. Die prosesvraag in die geval is soos volg: beskik die entrepreneur en sy werknemers oor die vereiste eienskappe ten einde die besigheidsidee te implementeer? In die derde fase word die suksesvolle idees onderwerp aan lewensvatbaarheidstudies. Interne faktore, byvoorbeeld die finansiële vermoë van die KMO, en eksterne faktore, byvoorbeeld die grootte van die mark, word in die lewensvatbaarheidstudies getoets. Fases 2 en 3 stem ooreen met die toetsingsfase van kreatiewe prosesse. Indien die idee lewensvatbaarheid is, word dit geïmplementeer, geëvalueer en aangepas waar nodig. Hierdie fase stem ooreen met die kreatiewe fase van verifikasie.



FIGUUR 4.2: ENTREPRENEURIESE PROSES

BRON: Saamgestel uit: Hisrich en Peters (1992:31);

Bhide (1994:20); Timmons (1990:15);

Marx (1994:4)

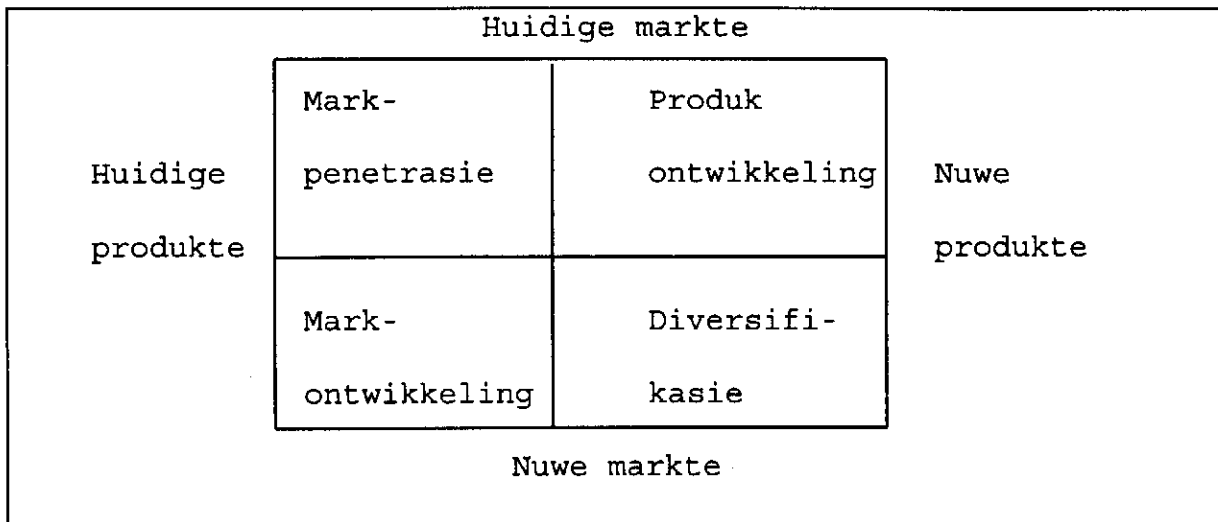
In Figuur 4.2 verteenwoordig \times moontlike kontekstuele, inhoudelike en proseshindernisse wat die entrepreneuriese proses, en dus kreatiwiteit, kan inhibeer. Voorbeelde hiervan kan soos volg wees:

- kontekstuele hindernisse, byvoorbeeld gebrekkige bestuursopleiding of ervaring;
- inhoudelike hindernisse, byvoorbeeld burokratiese organisasiestruktuur; en
- proseshindernisse, byvoorbeeld geen eksperimentering met idees.

4.5 MANIFESTASIES VAN KREATIWITEIT

In paragraaf 2.6 is die moontlike produkte van die kreatiewe proses aangetoon. Van kritiese belang is dat die beoordeling van manifestasies van kreatiwiteit subjektief is. In die betrokke paragraaf is ook na kreatiwiteitsvlakke en 'n moontlike klassifiseringstelsel vir manifestasies van kreatiwiteit verwys (sien Tabel 2.2). Veral laasgenoemde kan vir die KMO-eienaar 'n bruikbare instrument wees om manifestasies van kreatiwiteit in die KMO te identifiseer, en sodoende verhoogde kreatiwiteit in die KMO te monitor.

Ten opsigte van die inhoudskategorie kan die klassifiseringstelsel selfs uitgebrei word. McDonald (1984:88) se benadering kan vir die doel gebruik word (sien Figuur 4.3).



Figuur 4.3: BEMARKINGSMODEL

BRON: McDonald, 1984:88

Twee determinante word in hierdie model gebruik, naamlik produkte en markte. Volgens hierdie benadering neem die onbekende toe namate daar na diversifikasie beweeg word. Die area met die minste onbekende faktore is dié van markpenetrasie, omdat daar met die bekende gewerk word. Namate die onbekende betree word, kan verwag word dat meer kreatief opgetree sal word. Dié aspek kan aan die hand van die volgende voorbeeld geïllustreer word:

Indien 'n onderneming met 'n bekende produk en mark werk, kan hy kreatief optree deur bemarkingstrategieë of prosesse te verbeter ten einde verbeterde resultate te toon. Indien 'n onderneming 'n strategie van byvoorbeeld produkontwikkeling nastreef, betrek dit ander elemente van kreatiwiteit, soos die generering van idees waaruit nuwe produkte voortspruit, en die daarstel van bemarkings- en prosesstrategieë om die nuwe produk aan die mark beskikbaar te stel.

Hierdie voorbeeld illustreer die verskillende moontlike vlakke van kreatiwiteit, soos bespreek in paragraaf 2.6. Vir kreatiwiteit om te manifesteer, vereis dat die wisselwerking met ander elemente, soos die kreatiewe vermoëns van die entrepreneur en werknemers, prosesse en die ondersteunende omgewing van die onderneming effektief sal wees. Inligting kan as 'n baie belangrike element in hierdie proses beskou word. Sonder inligting en/of netwerke as bron van inligting (sien paragraaf 3.3.2), kan die manifestering van kreatiwiteit onder druk geplaas word, omdat die oorsprong van idees inligting (intern en ekstern) is. Dit is egter nie moontlik om 'n lys van manifestasies van kreatiwiteit te voorsien wat as basis by evaluering gebruik kan word nie. 'n Hulpmiddel in hierdie verband is die klassifiseringstelsel vir kreatiwiteit.

4.6 KMO-STRUKTURE

In paragraaf 2.7 is die eienskappe van 'n kreatiewe onderneming bespreek. Ondernemingstrukture is in paragraaf 3.4, bespreek en daar is veral klem gelê op die verskille tussen entrepreneuriese en kleinsakestrukture, en tussen kleinsake- en groot ondernemingstrukture. Uit die besprekings word afgelei dat entrepreneuriese ondernemings 'n belangrike rol vertolk in die bevordering van kreatiwiteit. Naman en Slevin (1993:137) ondersteun hierdie aspek en hulle toon aan dat entrepreneuriese ondernemings gekenmerk word deur 'n vermoë om te innoveer, veranderinge te inisieer en vinnig te kan verander. Covin (1991:439) weer is van mening dat entrepreneuriese ondernemings meer kreatief, risikonemend en pro-aktief is as konserwatiewe ondernemings, wat meer op die beskerming van die status quo ingestel is. In terme van Tabel

3.1 word entrepreneuriese ondernemings gelyk gestel aan prospekteerders. Stein (1992) argumenteer dat die tipiese eienskappe van 'n kreatiewe onderneming dié van 'n entrepreneuriese onderneming is, omdat die strukture en prosesse voorsiening maak vir die identifisering en implementering van nuwe idees.

Na aanleiding van voorafgaande besprekings en gegewe die dinamiese aard van KMO-strukture (sien paragraaf 3.4), kan die strukture van 'n KMO wat kreatiwiteit aanmoedig, soos volg konseptualiseer word:

- vrye kommunikasie tussen die KMO-eienaar en werknemers, asook met netwerke buite die KMO;
- idees word voortdurend identifiseer, getoets en, waar moontlik, geïmplementeer;
- dinamiese wisselwerking met die taakomgewing met die oog op identifisering van nuwe idees en neigings;
- die KMO-eienaar maak gebruik van sy werknemers se wye ervaring by besluitneming;
- eksperimentering is 'n integrale deel van KMO-aktiwiteite;
- die KMO-eienaar en werknemers aanvaar risiko en die maak van foute as deel van die leerervaring;
- KMO-werknemers mag, binne die konteks van 'n spesifieke KMO, probleme kies en self oplos; en
- die KMO-eienaar kommunikeer sy langtermynplan met sy werknemers.

4.7 SAMEVATTING

In hierdie hoofstuk is elemente van kreatiwiteit (sien Hoofstuk 2), KMO's en KMO-eienaars (sien Hoofstuk 3) geïntegreer met die doel om 'n KMO-profiel te ontwerp wat fokus op kreatiwiteit. Eienskappe van 'n kreatiewe persoon (sien paragraaf 2.4) word met eienskappe van 'n KMO-eienaar geïntegreer om die resultaat in paragraaf 4.3, te bereik. Die kreatiewe prosesse (sien paragraaf 2.5) word met entrepreneuriese prosesse (sien paragraaf 4.4) geïntegreer (sien Figuur 4.2). Die entrepreneuriese prosesse volg uit die bespreking van gedragpraktyke van KMO's (sien paragraaf 3.4) waar geargumenteer word dat 'n KMO wat entrepreneuries optree, kreatief gerig is. KMO-strukture (sien paragraaf 4.6) is 'n integrering van omgewingsaspekte (sien paragraaf 2.7) en gedragpraktyke van KMO's (sien paragraaf 3.4). Manifestasies van kreatiwiteit (sien paragraaf 4.5) bestaan uit elemente van die kreatiewe produk (sien paragraaf 2.6). In die literatuur word nie verwys na produkte in KMO's wat as kreatief bestempel kan word nie. Daarom moet afleidings daarvoor gemaak word.

In die volgende hoofstuk word die ontwerpte KMO-profiel uitgebrei om 'n konseptuele raamwerk te vorm wat as basis in primêre navorsing gebruik kan word.

HOOFSTUK 5

DIE ONTWIKKELING VAN 'N KONSEPTUELE MODEL VIR EMPIRIESE TOETSING

5.1 INLEIDING

In Figuur 1.1 is 'n uiteensetting van hierdie studie gegee. Fase I, wat bestaan uit 'n bespreking van sekondêre bronne, is in die voorafgaande hoofstukke bespreek. Met hierdie bespreking as basis, word daar na fase II beweeg, naamlik die empiriese ondersoek en interpretasie van resultate. As vertrekpunt vir die empiriese ondersoek word 'n konseptuele model in hierdie hoofstuk bespreek.

5.2 KONSEPTUELE MODEL

Uit die literatuurstudie (sien Hoofstukke 2-4) kan afgelei word dat enige ondersoek na kreatiwiteit in organisasies 'n uiters komplekse taak is. Verskeie faktore wat uit die bespreking van kreatiwiteit (sien Hoofstuk 2), KMO's en KMO-eienaars (sien Hoofstuk 3), en 'n saamgestelde profiel van KMO's (sien Hoofstuk 4) na vore kom, kan die studie beïnvloed. 'n Geskikte konseptuele raamwerk vir empiriese studie - hetsy eksploratief of verklarend - sal dus op bevredigende wyse vir hierdie faktore voorsiening moet maak.

As uitgangspunt kan gestel word dat veral drie faktore van kardinale belang is, te wete:

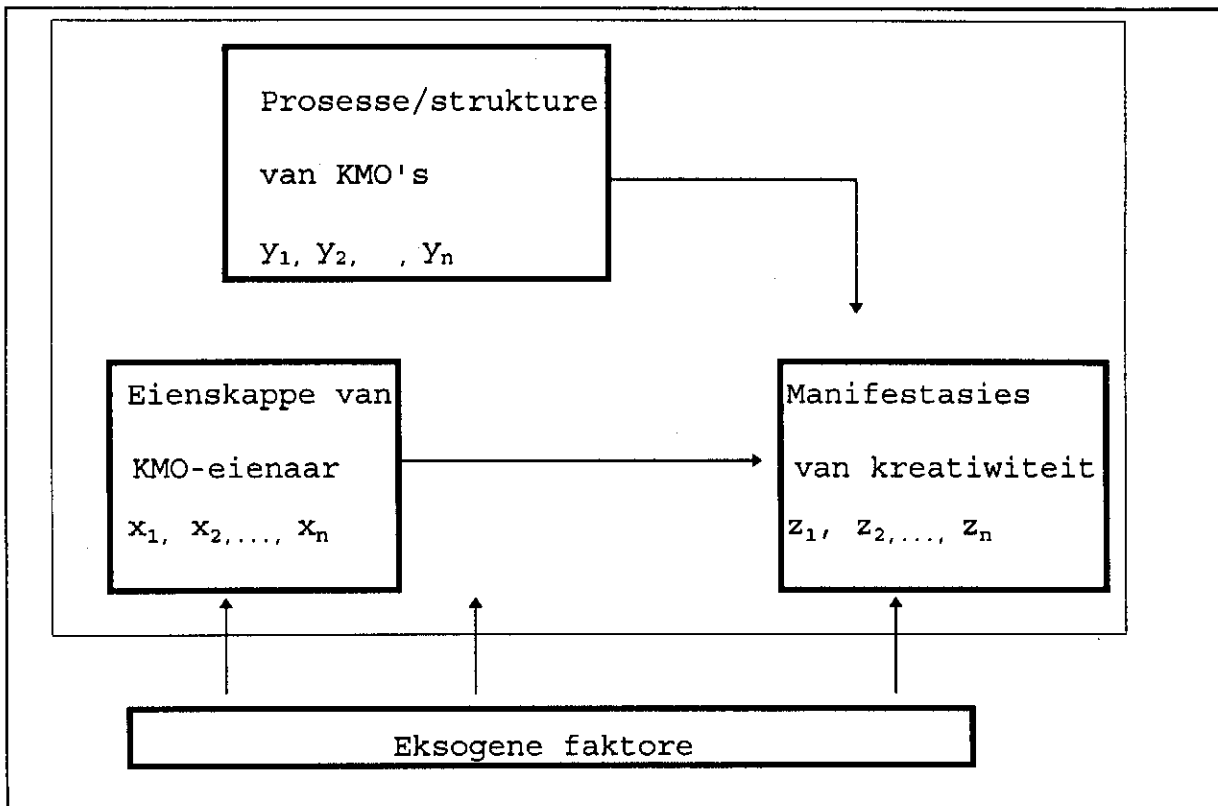
- die KMO-eienaar wat op sigself kreatief moet wees, en terselfdertyd die nodige raamwerk moet skep wat ondergeskiktes sal aanmoedig om hul latente kreatiewe potensiaal tot voordeel van die KMO te ontplooi;
- die organisasie wat in terme van sy prosesse/strukture in ewewig bly met 'n snel veranderende omgewing, en wat interaksie tussen die personeel in die KMO bevorder; en
- manifestasies van kreatiwiteit in KMO's.

In terme van 'n konseptuele raamwerk word die volgende standpunte dus gestel:

- om kreatiwiteit in KMO's te ondersoek, sal potensiële interaksie (enkelvoudig en op hoër vlakke) tussen KMO-eienaars en die KMO enersyds, en manifestasies van kreatiwiteit andersyds, ondersoek moet word; en
- ondersoek sal ingestel moet word na die subelemente (soos uit die literatuur afgelei) wat as potensiële voorspellers van kreatiwiteit beskou kan word.

Die fokus van die studie is primêr gerig op die KMO-eienaar, sy onderneming en potensiële manifestasies van kreatiwiteit, en nie die eienskappe van die werknemers nie. Dit moet egter beklemtoon word dat hierdie benadering nie die moontlike kreatiewe bydraes van ondergeskiktes in KMO's ontken nie. Die fokus op die KMO spruit juis daaruit dat die aard van strukture/prosesse en die optrede van KMO-eienaars as stimulasie vir hul kreatiwiteit kan dien.

Na aanleiding van bogenoemde, kan 'n konseptuele model geformuleer word (sien Figuur 5.1). Dié model word vervolgens bespreek.



FIGUUR 5.1: KONSEPTUELE MODEL

5.2.1 Eienskappe van KMO-eienaar

In fase I (sien Hoofstukke 2 - 4) is aangetoon dat die KMO-eienaar 'n noodsaaklike rol speel in KMO's in terme van kreatiwiteit. As sulks is die KMO-eienaar 'n belangrike element in die empiriese ondersoek. In Hoofstuk 4 (sien paragraaf 4.3.2) is eienskappe van die KMO-eienaar, wat as belangrik beskou word vir kreatiwiteit, bespreek. Die eienskappe word in Tabel 5.1 uiteengesit. Die verskillende simbole in Figuur 5.1 (x_1, x_2, \dots, x_n) verteenwoordig die verskillende eienskappe.

TABEL 5.1: EIENSKAPPE VAN DIE KMO-EIENAAR

Waardestelsel van groei en ontwikkeling
Kreatief
Risikonemer
Interne lokus van beheer
Beskik oor geheelbenadering
Tegniese en bestuurskennis en vaardighede

BRON: De Coning, 1988 : 56-59

Bogenoemde eienskappe word in verband gebring met die manifestasies van kreatiwiteit binne die KMO (sien Figuur 5.1). Hierdeur word die onderlinge verbande tussen die KMO-eienaar en prosesse/strukture nie doelbewus ignoreer nie. Hierdie onderlinge verbande is reeds breedvoerig in ander studies ondersoek (byvoorbeeld deur De Coning, 1988), en val ook nie binne die konteks van hierdie studie nie.

5.2.2 Prosesse en eienskappe van KMO's

In Hoofstuk 4 (sien paragraaf 4.4 en 4.6) is die eienskappe bespreek wat 'n KMO in staat kan stel om meer kreatief te wees. Verskeie subelemente (reaksie op omgewingsveranderinge, strukture en prosesse van KMO's) waarvolgens prosesse en eienskappe identifiseer is wat as belangrik beskou kan word (sien Tabel 5.2) is in dié hoofstuk bespreek. In die konseptuele model (sien Figuur 5.1) word die verskillende prosesse/eienskappe deur die simbole y_1 , y_2 tot y_n verteenwoordig. In die betrokke model word ook aangetoon dat

moontlike verbande met manifestasies van kreatiwiteit ondersoek sal word.

TABEL 5.2: ORGANISASIEPROSESSE/STRUKTURE TER ONDERSTEUNING VAN KREATIWITEIT

Vrye kommunikasie tussen KMO-eienaar en werknemers, asook met netwerke buite die KMO
KMO-eienaar maak van werknemers se vrye ervaring gebruik by besluitneming
Deurlopende identifisering en toetsing van nuwe idees
KMO-eienaar kommunikeer sy langtermynplan met werknemers
Opleiding is integrale deel van ondernemingsaksies
Toepaslike erkenningstelsel vir werknemers om kreatiwiteit te beloon
Beleid en prosedures in die KMO laat eksperimentering toe
Dinamiese wisselwerking met die taakomgewing
KMO-eienaar maak van kreatiewe tegnieke gebruik om idees te genereer

BRON : Saamgestel uit : Steiner (1965), Miel (1961), Timmons (1990), Hisrich en Peters (1992), Bhide (1994), Marx (1994), D'Amboise en Muldoney (1984)

5.2.3 Manifestasies van kreatiwiteit

In Hoofstuk 4 is aangetoon dat manifestasies van kreatiwiteit die eindproduk is van dinamiese interaksie tussen verskeie elemente soos die KMO-eienaar, eienskappe van die KMO, en prosesse wat gebruik word. In paragraaf 4.5 is aangetoon dat 'n eksakte lys van manifestasies van kreatiwiteit nie saamgestel kan word nie, omdat beoordeling daarvan onderhewig is aan subjektiwiteit. Daar is egter ook aangetoon dat verskillende vlakke van manifestasies moontlik is. Die mees algemene onderskeid is tussen geen kreatiwiteit, en kreatiwiteit. Die model van McDonald (1984), soos bespreek in paragraaf 4.5, kan as basis gebruik word vir 'n fynere onderskeid tussen die verskillende vlakke van kreatiwiteit.

Volgens McDonald (1984) se model verhoog die onbekende namate daar na diversifikasie beweeg word. Die area met die minste onbekende faktore is dié van markpenetrasie, omdat daar met die bekende gewerk word. Dit kan verwag word dat kreatiwiteit meer by produkontwikkeling, markontwikkeling en diversifikasie teenwoordig sal wees, omdat daar met onbekende faktore, wat die eksterne omgewing direk raak, gewerk word. Markpenetrasie daarteenoor werk nie met onbekende faktore nie - veral nie eksternes nie. Kreatiwiteit in markpenetrasie sal meer intern van aard wees, aangesien nóg die produk, nóg die mark 'n onbekende faktor is. Die metode(s) waarvolgens die bestaande produk aan die bestaande mark gelewer word, mag verander, en is ook intern gerig. Dit kan daarom afgelei word dat kreatiwiteit wat ekstern gerig is op 'n ander (hoër) vlak as intern gerigte kreatiwiteit is - in eersgenoemde se geval word daar met meer onbekende faktore gewerk.

Na aanleiding van bogenoemde bespreking kan kreatiwiteit in drie vlakke verdeel word, naamlik geen kreatiwiteit, 'n vlak 1 kreatiwiteit wat slegs intern gerig is, en 'n vlak 2 kreatiwiteit wat beide intern en ekstern gerig is. Die verskillende vlakke kan deur middel van die volgende voorbeelde toegelig word:

Vlak 1 kreatiwiteit kan die implementering van 'n nuwe rekenaarsstelsel in die KMO wees wat tradisioneel slegs met handstelsels gewerk het, en dus vir hulle iets nuut is. Die rekenaarsstelsel kan onder andere gebruik word om finansiële prosesse te verbeter, en stel nie 'n nuwe produk beskikbaar aan kliënte nie. Vlak 2 kreatiwiteit kan die ontwikkeling van 'n nuwe produk wees. Die interne keerkant van hierdie vlak kreatiwiteit is byvoorbeeld nuwe prosedures en metodes van

vervaardiging, en die eksterne keerkant die behoeftes van verbruikers wat aanleiding gee tot die nuwe produk.

In paragraaf 4.5 is ook aangetoon dat manifestasies van kreatiwiteit in verskillende kategorieë geklassifiseer kan word (sien Tabel 2.2). Die klassifikasie kan eerstens gebruik word om 'n foto-uitslag te verkry van manifestasies van kreatiwiteit. 'n Tweede resultaat wat uit hierdie ontleding verkry kan word, is die tipiese manifestasies waarop KMO's klem lê. Die ontleding kan byvoorbeeld aantoon dat inhouds-kreatiwiteit die dominante kategorie is, en daarom behoort meer aandag aan ondersteunende maatreëls vir hierdie kategorie geskenk te word.

In terme van die konseptuele model (sien Figuur 5.1) word daar dan eerstens voorsiening gemaak vir die verskillende manifestasies van kreatiwiteit, 'n orde onderskeid op 'n dichotome en meervoudige vlak, en laastens 'n kategorisering van manifestasies. Die simbole in die betrokke figuur verteenwoordig die genoemde aspekte.

5.2.4 Eksogene faktore

In paragraaf 1.3 is aangetoon dat die studie primêr sentreer om die KMO-eienaar, die KMO en manifestasies van kreatiwiteit. Die belangrikheid van eksogene veranderlikes (byvoorbeeld politieke veranderinge en ekonomiese siklusse) ten opsigte van KMO-eienaars, eienskappe, prosesse van KMO's, en selfs manifestasies van kreatiwiteit (sien Figuur 5.1), word nie ontken of geringgeskat nie. Dit word egter aanvaar dat binne

'n bepaalde homogene geografiese gebied (byvoorbeeld Suid-Afrika) sodanige invloede vir alle KMO's dieselfde sal wees, met moontlike aksentverskille. By ontleding van Bylae A kan dit ook afgelei word dat probleme wat KMO's per streek ondervind tot 'n groot mate oorvleuel, en daarom bogenoemde standpunt ondersteun.

5.3 SAMEVATTING

In hierdie hoofstuk is die konseptuele model bespreek wat as basis vir die empiriese studie sal dien. Soos in die voorafgaande paragrawe bespreek, sal die studie op drie elemente fokus, naamlik die KMO-eienaar, gedragpraktyke van KMO's en manifestasies van kreatiwiteit. Die moontlike verbande tussen KMO-eienaars en gedragpraktyke van KMO's en manifestasies van kreatiwiteit sal ondersoek word. Vanaf die basis van hierdie konseptuele model word die ontwikkeling van 'n geskikte data-insamelingsinstrument in die volgende hoofstuk bespreek.

HOOFSTUK 6

DIE ONTWIKKELING VAN 'N DATA-INSAMELINGS-INSTRUMENT

6.1 INLEIDING

Ten einde die konseptuele model (soos bespreek in Hoofstuk 5) toe te pas, moet 'n geskikte data-insamelingsinstrument ontwikkel word. Volgens Viladas (1982 : 201-224) is daar verskeie metodes wat vir data-insameling gebruik kan word, naamlik persoonlike onderhoude met vraelyste, telefoononderhoude, posopnames en fokusgroepe. Ander bykomende instrumente, volgens Smit (1986 : 2-6), is gestandaardiseerde data-insameling, ongestruktureerde data-insameling en observasie. Gestandaardiseerde toetse word nie oorweeg vir die doeleindes van hierdie studie nie, omdat die spesifieke konseptuele model nie ruimte daarvoor laat nie.

6.2 VOOR- EN NADELE VAN DATA-INSAMELINGSINSTRUMENTE

Die voor- en nadele van data-metingsinstrumente word in die volgende paragrafe bespreek.

6.2.1 Persoonlike onderhoud met vraelys

Volgens Viladas (1982 : 201-203) is die voordele van dié metode dat dit normaalweg minder gejaagd is, die volgorde van vrae kan

streng kontroleer word, en oudio-visuele hulpmiddels kan gebruik word. Die grootste nadeel is koste, omdat dit 'n arbeidsintensiewe proses is. Respondente is nie altyd beskikbaar nie, wat meer koste meebring. Ander voordele volgens Luck en Rubin (1987 : 105) is dat langer vraelyste (langer as byvoorbeeld telefoononderhoude) gebruik kan word, en die seleksie van deelnemers meer presies kan geskied. Daarteenoor raak mense gewoonlik terughoudend wanneer hulle met vreemdelinge praat, die onderhoudvoerder se gedrag mag onaanvaarbaar wees, en beheer oor veldwerkers is moeilik.

6.2.2 Telefoononderhoud

Viladas (1982 : 205-206) is van mening dat telefoon-onderhoude vinniger en goedkoper as ander metodes is. Slegs posopnames kan goedkoper gedoen word. Die nadele is dat beoordelingskale, lyste van faktore en voorbeelde nie met dié metode gebruik kan word nie. Luck en Rubin (1987 : 107) is van mening dat die uitskakeling van reis, asook verbeterde beheer oor onderhoudvoerders, verdere voordele is.

6.2.3 Posopname

Posopnames, volgens Viladas (1982 : 211-212), is goedkoper as telefoon- en persoonlike onderhoude. Wanneer 'n goeie adreslys beskikbaar is, is hierdie metode veral gepas. Die nadele is egter dat komplekse vrae nie verduidelik kan word nie, dat daar geen beheer is oor die volgorde waarin vrae beantwoord word nie, en dat dit makliker is om 'n vraelys onbeantwoord te laat as om vir 'n onderhoudvoerder nee te sê. Verdere voordele volgens Luck en Rubin (1987 : 108) is dat vertroulike inligting

bekom kan word, en dat die respondent die vraelys kan beantwoord wanneer dit vir hom geleë is. 'n Nadeel is verhoogde koste indien die responskoers nie hoog genoeg is nie.

6.2.4 Fokusgroepe

Die vernaamste voordeel is dat deelnemers vrae kan vra waaraan die navorser nog nie gedink het nie, en die totale projek in 'n relatief kort periode afgehandel kan word as gevolg van die vinnige reaksie van 'n groot groep persone. Die nadele is dat veral besige persone of eienaars nie altyd ontvanklik is vir hierdie metode nie, hoofsaaklik weens tydsdruk. Persoonlike inligting word ook nie maklik bekom nie, omdat dit te sensitief is om in groepsverband te openbaar (Viladas, 1982 : 222-223).

6.2.5 Observasie

Volgens Crouch (1986 : 113) is hierdie metode veral gepas wanneer gedrag waargeneem kan word. Deurlopende data oor geroetineerde aktiwiteite word sodoende verseker. Die nadeel van hierdie metode is dat individue hul gedrag moet kan verklaar. Dit is nie altyd moontlik nie, omdat gedrag nie altyd bewustelik is nie. Volgens Worcester en Downham (1986 : 268) is een van die vernaamste nadele van hierdie metode dat dit slegs binne 'n beperkte area uitgevoer kan word, wat die algemene toepassing daarvan op ander areas bemoeilik.

6.3 VRAELYSMETODE AS DATA-INSAMELINGSINSTRUMENT

Na aanleiding van bogenoemde bespreking is daar besluit om die vraelysmetode as data-insamelingsinstrument te gebruik. Die vernaamste redes vir die besluit is soos volg:

- 'n groter area kan by die studie betrek word;
- as gevolg van die omvang van die studie sal die koste van die vraelysmetode goedkoper as ander metodes wees;
- die KMO-eienaar het gewoonlik nie bedags tyd om aandag aan onderhoudvoerders te gee nie, hoofsaaklik weens hul betrokkenheid by die onderneming;
- die vraelys kan ingevul word op 'n tydstip wat vir die KMO-eienaar geleë is; en
- weens die grootte van KMO's, asook die feit dat KMO-eienaars gewoonlik die primêre rol in sulke ondernemings speel, is die navorser oortuig dat die KMO-eienaar (op wie die studie gemik is) eerder self die vraelys sal wil invul, en nie aan iemand anders sal delegeer nie.

6.4 ONTWERP VAN DIE VRAELYS

Volgens Smit (1986 : 24) kan die ontwerp van 'n vraelys bepalend wees vir die betroubaarheid en geldigheid van 'n studie. Daarom moet die vraelys met groot sorg saamgestel en getoets word. Kritiese faktore wat bogenoemde kan beïnvloed, word in die volgende paragraawe bespreek.

6.4.1 Dekbrief

Volgens Dillon, Madden en Firtle (1987 : 357) is respondente dikwels huiwerig, en selfs bang om 'n vraelys in te vul. Daarom is dit nodig dat die studie en die doel daarvan kortliks aan hulle verduidelik word. 'n Losstaande dekbrieft is daarom opgestel wat die onderwerp van die studie, die navorser se naam en die belangrikheid van die studie uiteensit (sien Bylae C). Die dekbrieft is aan die KMO-eienaar gerig, omdat hy die respondent in hierdie studie is.

Die doel van die vraelys, asook verdere inligting, is op die voorblad van die vraelys verstrekt (sien Bylae D). Die sperdatum vir inlewering van voltooide vraelyste is ook duidelik aangedui. Ongeveer drie weke word toegelaat vir voltooiing en terugsending, wat na die navorser se mening 'n redelike tyd is. Dit plaas respondente ook in 'n mate onder 'n verpligting.

6.4.2 Administrasie

Volgens Smit (1986 : 46) is dit nodig dat elke vraelys genommer word, al word dit nie deur 'n rekenaar verwerk nie. Dit verseker beter beheer daaroor. Die nommer van die vraelyste is in die regterkantse hoek ingeskryf. Die rede daarvoor was dat vraelyste in massa afgerol is en dit daarom dan nie moontlik is om die nommer voor die tyd op die vraelys te tik nie. Die nommer is met die nommers wat aan adresse op die adreslys gegee is deur die navorser self gekontroleer. Die adreslys was in ses dele en dit is daarom dat 'n A, B, C, D, E of F voor die nommers verskyn (sien Bylae D). Dit het die beheer van vraelyste

aansienlik vergemaklik. Die vrae is ook duidelik in die vraelys genommer om die respondent nie te verwar nie, en om die verwerking van data te vergemaklik.

Volgens Smit (1986 : 45) moet daar ook besin word oor taalvoorkeure. Omdat Afrikaans en Engels tydens die opname die twee amptelike landstale was, het die navorser besluit om vraelyste apart vir elke taal op te stel. Die feit dat taalvoorkeure van respondente bekend was (verkry vanaf adreslyste), het hierdie aspek verder vergemaklik.

Die wyse waarop vraelyste gebind word, is volgens Smit (1986 : 46) veral van praktiese waarde by die invul sowel as die verwerking daarvan. Daar is gevolglik besluit om van staalkramme gebruik te maak wat die vraelys die voorkoms van 'n baie dun boek gee.

Volgens De Coning (1988 : 68) is daar verskeie menings oor die invloed wat lengte, grootte en kleur van vraelyste op die responskoers het, en kan spesifikasies daarom nie sonder meer gegee word nie. Die gebruik van wit papier en die indruk van kort en bondigheid is egter aspekte wat 'n positiewe uitwerking kan hê. Veral laasgenoemde aspekte is oorweeg by die opstel van die vraelys. Die vraelys is ook prakties getoets (sien paragraaf 6.9) en daar is bevind dat dit nie langer as twintig minute neem om te voltooi nie.

6.4.3 Vraagstelling en groepering

Volgens Viladas (1982 : 602) moet vrae direk en duidelik bewoord word, ondubbelsinnig wees, geskik wees vir vraelyste, en slegs op een aspek per keer fokus ten einde die gewenste inligting te verkry. Dillon, et al. (1987 : 348-352) onderskryf bogenoemde kriteria, en beklemtoon taalgebruik, wat algemeen bekend moet wees. Dié aspek is veral tydens toetsing van die vraelys deeglik evalueer.

Vrae behoort volgens Smit (1986 : 39) logies georden te word. De Coning (1988 : 69) is ook hierdie mening toegedaan, en sê verder dat daar van maklik na relatief moeilike vrae beweeg moet word. Sodoende word respondente nie afgeskrik nie. Die betrokke vraelys wat gebruik is (sien Bylae D), is deur die navorser na aanleiding van bogenoemde kriteria in verskeie kategorieë verdeel. In Afdeling 1 is hoofsaaklik biografiese inligting gevra. In Afdeling 2 is gekonsentreer op die persoonlike eienskappe van die respondent, en in Afdeling 3 is vrae gestel wat fokus op die prosesse en strukture van die onderneming. Afdeling 4, waar die respondent manifestasies van kreatiwiteit moes aanteken, kan as die moeilikste kategorie beskou word. Afdeling 5 is die afsluitingsafdeling, en kan ook as 'n redelik maklik beantwoordbare afdeling beskou word. In hierdie afdeling moes respondente slegs aandui watter aspekte na hul oordeel kreatiwiteit moontlik kan ondersteun. Die volgorde van die kategorieë stem grotendeels ooreen met die konseptuele model soos in Hoofstuk 5 beskryf.

6.4.4 Metingskale

Volgens Smit (1986 : 173-174) is daar vier tipiese skale wat gebruik kan word, naamlik:

- nominale skaal vir die gebruik van veral kwalitatiewe inligting, en waar geen numeriese waarde aan die resultate van veranderlikes gegee kan word nie;
- ordinale skaal waar resultate van veranderlikes in volgorde gerangskik kan word;
- intervalskaal waar resultate in volgorde met gelyke afstande daar tussen gerangskik kan word, maar waar 'n absolute nulpunt ontbreek; en
- verhoudingskaal waar die absolute nulpunt teenwoordig is.

Dillon, et al. (1987 : 282) onderskei eweneens tussen bogenoemde skale, en gee ook 'n aanduiding van statistiese berekeninge wat toegepas kan word (sien Tabel 6.1).

Aangesien die data wat in hierdie studie ondersoek word hoofsaaklik kwalitatief is, en daarom nie in gelyke intervalle of teen 'n gegewe nulpunt meetbaar is nie, kon daar nie van die interval- en verhoudingskaal gebruik gemaak word nie. Gevolglik is besluit op slegs nominale en ordinale skale.

TABEL 6.1 : Tipes Metingskale

SKAAL	BASIESE EMPIRIESE GEBRUIK	MOONTLIKE STATISTIESE BEREKENINGE
Nominale	Bepaling van gelykheid	Getal gevalle Modus
Ordinale	Bepaling van meer of minder	Mediaan Persentiele
Interval	Bepaling van gelykheid van intervalle of verskille	Gemiddelde Standaardafwyking
Verhoudings	Bepaling van gelykheid van verhoudings	Koëffisiënt van variansie

BRON : Dillon, et al. 1987 : 282

6.5 METINGSVRAE OOR KMO-EIENAARS

Die eienskappe van KMO-eienaars is in die literatuurstudie (sien paragrawe 3.5 en 4.3) asook in die konseptuele model (sien paragraaf 5.2.1) beskryf. In hierdie afdeling word spesifieke vrae oor KMO-eienaars bespreek. Die volgorde wat in die vraelys gebruik is (sien Bylae D), word hiervoor gebruik.

6.5.1 Lokus van beheer

In die literatuurstudie (sien paragrawe 3.5 en 4.3) is aangetoon dat KMO-eienaars verkieslik oor 'n interne lokus van beheer behoort te beskik. Die ondersoekpopulasie se lokus van

beheer moet dus bepaal word. In sy ondersoek na 'n geskikte metingsinstrument om die interne lokus van beheer van KMO-eienaars te bepaal, het De Coning (1988:75) op die Rotter Interne- Eksterne beheer instrument besluit. Die Rotter-instrument bestaan uit 29 pare stellings, waarvan die helfte op 'n interne lokus van beheer dui, en die ander helfte op 'n eksterne lokus. Aangesien die insluiting van so baie stellings vir die meting van een eienskap die vraelys te lomp sou maak, is besluit om 'n afgeleide instrument daarvan te ontwikkel. Na dinkskrums met kleinsake-konsultante het De Coning (1988:76) 'n verkorte instrument van ses stellings ontwerp, gebaseer op die Rotter-instrument. Die ses vrae is, na aanleiding van die insette van die kleinsake-konsultante, gebaseer op erkenning van pogings, beheeraspekte, die rol van toeval, en geluk. Resultate van die volledige Rotter-instrument, en die afgeleide instrument op 'n kontrolegroep, het 'n hoë korrelasie ($F_s = 0,83$) getoon, wat gedui het op 'n aanvaarbare ooreenkoms tussen die twee instrumente.

As gevolg van bogenoemde is besluit om dieselfde instrument te gebruik by die bepaling van die lokus van beheer by die ondersoekpopulasie. Die vrae word in die vraelys vervat (sien Bylae D, Afdeling 2A).

Die finale skaal wat gebruik is, het aangedui of die respondent 'n interne of eksterne lokus van beheer het (sien Tabel 6.2).

TABEL 6.2 : LOKUS VAN BEHEER

KOMBINASIES	TELLING OP SKAAL
Slegs eksterne response	1
5 eksterne en 1 interne response	2
4 eksterne en 2 interne response	3
3 eksterne en 3 interne response	4
2 eksterne en 4 interne response	5
1 eksterne en 5 interne response	6
0 eksterne en 6 interne response	7

6.5.2 Formele bestuursopleiding en ervaring

Uit die literatuurstudie (sien paragrawe 3.5 en 4.3) het dit geblyk dat KMO-eienaars oor omvattende bestuurskennis moet beskik, omdat die KMO-eienaars 'n direkte belang en betrokkenheid by die organisasies het. Vrae is daarom gerig op kennis en ervaring van die onderskeie funksionele areas van die organisasie (sien Bylae D, Afdeling 2B en 2C).

Ten einde die vrae verder vir hoër-orde statistiese berekenings te gebruik, is data geklassifiseer in terme van verskillende aspekte, te wete geen opleiding, opleiding en ervaring, en geen ondervinding. So byvoorbeeld sou geen opleiding/ervaring 'n punt 1 op die skaal wees, tot en met 'n punt 5, waar 'n persoon opleiding/ervaring in al vier aspekte het (sien Tabel 6.3).

TABEL 6.3 : BESTUURSOPLEIDING/BESTUURSERVARING

KOMBINASIES	TELLING OP SKAAL
Geen opleiding/ervaring	1
1 opleiding/ervaring en 3 geen	2
2 opleiding/ervaring en 2 geen	3
3 opleiding/ervaring en 1 geen	4
4 opleiding en 0 geen	5

6.5.3 Tegniese vaardighede

Sukcesvolle KMO-eienaars moet nie alleen bestuurskennis en ervaring hê nie (sien paragrawe 3.5 en 4.3), maar ook die nodige tegniese kennis. Twee vrae oor tegniese vaardighede is in die vraelys opgeneem (sien Bylae D, Afdeling 2D).

6.5.4 Houdings van KMO-eienaars

By die bepaling van houdings word veral twee aspekte uitgesonder. Eerstens moet dit betekenisvolle ekspressie verskaf van die houdings wat gemeet wil word. Tweedens is 'n geskikte skaal nodig om die respondent se houding teenoor die betrokke frase te bepaal (Viladas, 1982:617).

Eersgenoemde kan volgens Smit (1986 : 2) deur gestandaardiseerde toetse vasgestel word. Dié tipe toetsing is egter van 'n gespesialiseerde aard en is te omvangryk vir die doeleindes van hierdie studie. De Coning (1988 : 72-74) het 'n instrument ontwerp om houdings van respondente te meet en dan te klassifiseer as óf entrepreneurs, óf nie-entrepreneuries. Vrae word gebaseer op die houdings van entrepreneurs soos

verkry uit die literatuurstudie. Die vrae word op 'n Likert-skaal (Dillon, et al., 1987 : 321) geklassifiseer vanaf deurslaggewend tot van geen belang nie. Dié metode verleen hom egter nie tot hoër-orde statistiese berekeninge nie, omdat dit slegs 'n frekwensieverdeling van sekere houdings weerspieël. Ten einde hoër-orde statistiese berekeninge moontlik te maak, word gedwonge keusevrae oor die belangrikheid wat elk van die houdingsaspekte vir 'n respondent het, gestel. Dié respons kan dan geklassifiseer word in terme van entrepreneuriese houdings (sien Tabel 6.4). Hierdie metode is gebruik om die betrokke vrae in die vraelys in te sluit (sien Bylae D, Afdeling 2E en 2F).

TABEL 6.4 : HOUDINGS VAN KMO-EIENAARS

KOMBINASIE	TELLING OP SKAAL
Geen entrepreneuriese redes	1
1 Entrepreneuriese rede	2
2 Entrepreneuriese redes	3
3 Entrepreneuriese redes	4

6.5.5 Risikoneming

'n KMO-eienaar wat geleenthede benut, word beskou as 'n berekende risikonemer (sien paragrafe 3.5 en 4.3). Hiervoor is voorsiening gemaak in die vraelys (sien Bylae D, Afdeling 2G en 2H). Hoër-orde berekeninge kan egter nie uitgevoer word op die basis van 'n frekwensieverdeling nie, en grade van risikoneming kan ook nie deur middel van die frekwensieverdeling onderskei word nie. Dié probleem is oorbrug deur 'n gedwonge keusevraag te stel waarvolgens 'n respondent moes aandui wat die grootste invloed op sy besluite in die KMO kan hê.

6.5.6 Geheelbenadering

KMO-eienaars wat 'n geheelbenadering het, kan sinergie bewerkstellig (sien paragrawe 3.5 en 4.3). Projekte in areas waarop die KMO-eienaar nie tans fokus nie, kan sodoende identifiseer word. Vrae wat op die geheelbenadering dui is by die vraelys ingesluit (sien Bylae D, Afdeling 2I en 2J). Die helfte van die vrae is so opgestel dat dit op 'n interne benadering sinspeel, en die ander drie op 'n eksterne benadering. Die frekwensieverdeling van die ses vrae se response kan egter nie gebruik word in hoër-orde statistiese berekeninge nie, omdat dit slegs 'n foto-uitslag van die verskillende aspekte gee. 'n Aanvullende gedwonge keusevraag is daarom ingesluit waarvolgens respondente die drie belangrikste aspekte in rangorde moes plaas. Daarvolgens kan respondente volgens hul interne of eksterne benadering geklassifiseer word (sien Tabel 6.5).

TABEL 6.5 : GEHEELBENADERING

KOMBINASIE	TELLING OP SKAAL
3 interne redes	1
2 interne en 1 eksterne	2
1 interne en 2 eksterne	3
3 eksterne redes	4

6.6 METINGSVRAE OOR KMO-GEDRAGSPRAKTYKE

In hierdie afdeling is hoofsaaklik gekonsentreer op organisatoriese aktiwiteite wat kan dui op 'n organisasie se

kreëtiwiteit. Die bespreking volg dieselfde volgorde as in die vraelys.

6.6.1 Ondernemingsaktiwiteite

Verskeie aktiwiteite kan geïmplementeer word om kreëtiwiteit in KMO's te verbeter (sien paragrawe 3.4 en 4.4). Aktiwiteite skep ruimte waarbinne individue kreatief kan optree. Sewe verskillende vrae dui hier op. 'n Likert-skaal is gebruik en vier van die sewe vrae is positief, en die res negatief gestel (sien Bylae D, Afdeling 3A en 3B). Respondente is gevra om aan te dui hoe belangrik hulle elk van die sewe vrae ag. Aangesien die voorafgaande slegs persepsies is, kan dit nie sonder meer verwag word dat organisasies wel die verskillende aktiwiteite utiliseer nie. Daarom is 'n verdere dichotome vraag gestel om te bepaal of die aktiwiteite wel geïmplementeer word. Sodoende kon 'n verdere dimensie oor die belangrikheid van elke aktiwiteit identifiseer word.

Die frekwensieverdeling van die response is afgestem op beskrywende statistiese verwerkinge en kan daarom nie in hoër-orde berekeninge gebruik word nie. Ten einde die probleem te oorbrug, is van 'n gedwonge keusevraag gebruik gemaak waarvolgens respondente die rangorde van die drie belangrikste aspekte moes aandui. Daarvolgens kan respondente geklassifiseer word volgens hul kreatiewe metodes (sien Tabel 6.6).

TABEL 6.6 : ONDERNEMINGSAKTIWITEITE

KOMBINASIE	TELLING OP SKAAL
Geen kreatiwiteit in organisasie	1
Slegs 1 kreatiewe aksie in organisasie	2
2 kreatiewe aksies in organisasie	3
3 kreatiewe aksies in organisasie	4

6.6.2 Omgewingsbeskouing

Organisasies wat die snel veranderende omgewing pro-aktief benader, is waarskynlik meer kreatief (sien paragrawe 2.7, 3.4 en 4.4). Vrae wat kan help bepaal of 'n organisasie sy omgewing as dinamies beskou en pro-aktief in so 'n omgewing optree (sien Bylae D, Afdeling 3C), is daarom ingesluit. Aanvanklik is 'n dichotome skaal gebruik, maar na toetsing is vasgestel dat sekere respondente onseker is oor van die vrae. 'n Addisionele kategorie is daarom aangebring. Soos in die ander afdelings bespreek, sal hoër-orde statistiese berekeninge ook op hierdie data gedoen word. Ten einde dit te vermag, is respondente ooreenkomstig sekere kriteria gekategoriseer as synde 'n dinamiese omgewingsbeskouing te hê, al dan nie (sien Tabel 6.7).

TABEL 6.7 : OMGEWINGSBESKOUIING

KOMBINASIES	TELLING OP SKAAL
Geen dinamiese beskouing	1
Slegs 1 dinamiese rede aange- toon	2
2 dinamiese redes aangetoon	3
3 dinamiese redes aangetoon	4
4 dinamiese redes aangetoon	5

6.6.3 Kreatiewe stelsels

Daar is verskeie kreatiewe stelsels binne 'n organisasie (sien paragrawe 2.5 en 4.4) wat kreatiwiteit kan bevorder. Verskeie kreatiewe stelsels is aanvanklik in die vraelys opgeneem, maar na toetsing op kollegas en persone vanuit die sakesektor, is vrae beperk tot dié wat deur hulle as reserant beskou word (sien Bylae D, Afdeling 3D). Die doel van die vrae is om vas te stel watter stelsels gebruik word en wat hul impak op die organisasie is volgens die eienaar se persepsie. Vir dié doel is twee skale gebruik, naamlik 'n dichotome skaal om te bepaal of die betrokke stelsel gebruik word, en 'n Likertskaal om die impak van die stelsels op die organisasie te bepaal. Die relatiewe belangrikheid van elke stelsel vir KMO's kan so vasgestel word.

Om te bepaal watter effek die onderskeie kreatiewe stelsels op die manifestasie van kreatiewe gedrag in 'n organisasie kan hê, is die response verder geklassifiseer in terme van die hoeveelheid kreatiewe stelsels wat gebruik word (sien Tabel 6.8).

TABEL 6.8 : KREATIEWE STELSELS

KOMBINASIES	TELLING OP SKAAL
Geen kreatiewe stelsel in organisasie	1
1 kreatiewe stelsel in organisasie	2
2 kreatiewe stelsels in organisasie	3
3 kreatiewe stelsels in organisasie	4
4 kreatiewe stelsels in organisasie	5
5 kreatiewe stelsels in organisasie	6
6 kreatiewe stelsels in organisasie	7

6.7 METINGSVRAE OOR DIE MANIFESTASIE VAN KREATIWITEIT

In die bespreking van die konseptuele model (sien Hoofstuk 5), is geargumenteer dat beoordeling van kreatiwiteit subjektief is. Na bespreking met sakelui en kollegas is besluit om die manifestasies van kreatiwiteit uitsluitlik vanuit die KMO se oogpunt te identifiseer. Ten einde dit te vermag, is 'n oop vraag aan respondente gestel. Kodering van dié tipe vrae kan egter problematies wees, daarom is respondente gevra om net die mees opvallende kreatiwiteit te identifiseer (sien Bylae D, Afdeling 4).

Die inligting is eerstens volgens 'n dichotome skaal aangedui as geen kreatiwiteit, en kreatiwiteit. Die aangepaste klassifikasiestelsel van Charnes en Cooper (1984) is gebruik vir verdere kategorieë. Na hierdie klassifikasie, en ten einde

verdere hoër-orde statistiese berekeninge moontlik te maak, is die data verder gekategoriseer soos bespreek in paragraaf 5.2.3. Dié kategorisering word in Tabel 6.9 uiteengesit.

TABEL 6.9: KATEGORISERING VAN KREATIWITEIT

KOMBINASIES	TELLING OP SKAAL
Geen kreatiwiteit	1
Interne kreatiwiteit	2
Interne en eksterne kreatiwiteit	3

6.8 METINGSVRAE OOR ONTWIKKELINGSAKSIES

Vrae oor ontwikkelingsaksies (sien Bylae D, Afdeling 5) is nie deel van die konseptuele model nie. Dié vrae is ingesluit as kontrolelys by die identifisering van moontlike ontwikkelingsaksies wat geïmplementeer kan word ten einde kreatiwiteit in KMO's te bevorder. Juis daarom is besluit op 'n oopvraag- metode waarvolgens respondente onbelemmerd idees kan genereer.

6.9 TOETSING VAN VRAELYS

Viladas (1982 : 701) argumenteer dat enige vraelys eers getoets moet word voordat dit op die ondersoekpopulasie gebruik word. Sodoende kan foute of verdere onduidelikhede tydig uitgeskakel word. Die vraelys moet egter op mense wat ooreenstem met die ondersoekpopulasie toegepas word. Dillon, et al. (1987 : 375-376) stem saam dat die vraelys in sy geheel getoets moet word.

Vir oorwegings van deeglikheid, is besluit om die vraelys aan

meer as een toetsing te onderwerp. Die vooraf- toetsings word in die volgende subparagrafe bespreek.

6.9.1 Toetsing 1

'n Konsepvraelys is opgestel en tien persone is na die Nagraadse Bestuurskool van die Universiteit van Stellenbosch genooi om deel te neem aan die eerste toetsing. Die persone is saamgestel op grond van wye ervarings in KMO's, en kon daarom waardevolle insette lewer (sien Bylae E). Die toetsing is volgens die volgende formaat uitgevoer:

- vraelyste is aan deelnemers uitgedeel vir voltooiing sonder enige agtergrondkommentaar;
- tyd wat deelnemers geneem het om die vraelys te voltooi, is aangetoon; en
- kommentaar op elke bladsy van die vraelys is van deelnemers verkry.

Bogenoemde prosedure was 'n simulاسie van die werklike prosedure wat met die vraelysmetode gevolg sou word. Deelnemers het gemiddeld 21 minute geneem om die vraelys te voltooi. Aangesien daar in die eerste vraelys baie oop vrae was, het dit 'n lomp indruk geskep.

6.9.2 Toetsing 2

Nadat die vraelys verbeter is, is besluit om net Afdeling 4 weer te toets, aangesien die grootste veranderinge in dié

afdeling was. 'n Groep van 37 persone met ervaring in KMO's is identifiseer, en die volgende vraag is aan hulle gestel:

Kreatiwiteit kan in verskillende vorme in 'n onderneming tot uiting kom. Wat is volgens u mening die mees kreatiewe (unieke, nuwe) ondernemingsaksies wat 'n beduidende positiewe impak op u onderneming gehad het? Die beoordeling moet veral geld sedert u in beheer van die onderneming is. Indien u alreeds langer as vyf jaar in beheer is, beoordeel asseblief slegs die laaste vyf jaar.

'n Spasie is gelaat vir tot vier aksies. Sewentien van die deelnemers het slegs een voorbeeld genoem, terwyl die res gemiddeld drie genoem het. Indien die vraag net so by die vraelys ingesluit sou word, sou dit weer eens die voorkoms van 'n lang vraelys skep. Die vraag is daarom herformuleer, ook omdat amper die helfte slegs een voorbeeld genoem het, (sien Bylae D, Afdeling 4). Respondente se redes word in Bylaag F aangeheg.

6.9.3 Toetsing 3

Nadat die vraelys ooreenkomstig die kommentaar aangepas is, het die navorser besluit om dit finaal te toets. Die vraelys is daarom aan 70 deelnemers van 'n Bestuursontwikkelingsprogram gegee om vas te stel of al die vrae korrek verstaan en interpreteer word. Aangesien Afdeling 1 slegs biografiese data aanspreek en Afdeling 5 slegs data wat as riglyne by ontwikkelingsaksies dien en nie werklik deel vorm van die studie nie, is resultate daarvan nie aan die einde van dié toetsing opgesom nie. Die resultate (sien Bylae G) het aangetoon dat die vraelys wel reg interpreteer en voltooi is.

6.9.4 Toetsing 4

Na hierdie toetsing is die vraelys saamgestel in die formaat soos wat dit aan die ondersoekpopulasie versprei sou word. Die vraelys is aan professor Hein Oosthuizen van die Nagraadse Bestuurskool van die Universiteit van Stellenbosch gegee vir vakkundige evaluering. Na kommentaar, wat slegs op verfyning betrekking gehad het, is 'n finale vraelys saamgestel (sien Bylae D).

6.10 SAMEVATTING

In hierdie hoofstuk is verskillende data-insamelingsinstrumente bespreek. Vanuit hierdie bespreking is op 'n metode, die vraelysmetode, besluit wat in hierdie studie as data-insamelingsinstrument gebruik sal word. Verskeie kriteria vir die suksesvolle ontwerp van 'n vraelys is ook bespreek, byvoorbeeld lengte, dekbrief, metode van vraagstelling en metingskale. Daarna is metingsvrae vir die verskillende elemente van die konseptuele model (sien Figuur 5.1) bespreek, naamlik eienskappe van die KMO-eienaar, KMO-gedragstryke en manifestasies van kreatiwiteit. Hierdie hoofstuk is afgesluit met 'n bespreking van die metodes waarvolgens die vraelys getoets en aangepas is.

In Hoofstuk 7 word die toepassing en response van die vraelys bespreek.

HOOFSTUK 7

UNIVERSUM, STEEKPROEFTREKKING EN RAPPORTERING VAN RESPONSE

7.1 INLEIDING

In die voorafgaande hoofstuk is aandag geskenk aan die keuse en ontwerp van 'n geskikte metingsinstrument. In hierdie hoofstuk word die metingsinstrument prakties toegepas en die beskrywende statistieke gerapporteer. Daar moet egter eerstens aandag geskenk word aan die universum en steekproeftrekking.

7.2 UNIVERSUM

Volgens Smit (1986:52) is die universum die totale versameling of groep waaroor die studie gaan. Ander begrippe wat ook vir die universum gebruik word, is populasie en teikenpopulasie. Vir die doeleindes van hierdie studie is die universum alle KMO's in die vervaardiging- en dienstesektore binne die huidige Suid-Afrikaanse geografiese grense.

Aangesien daar verskeie definisies van KMO's bestaan (sien paragraaf 1.5.1), is besluit om op veral twee aspekte klem te lê, naamlik onafhanklike eienaarskap en aantal werknemers. Die rede vir die klem op laasgenoemde, is dat daar ondernemings kan wees wat minder as 100 werknemers het, en daarom kwalifiseer as 'n KMO. Wanneer die bykomende kriterium van onafhanklike

eienaarskap geneem word, kan ondernemings uit die lys gehaal word wat eintlik net 'n tak van 'n groot organisasie is. Die kriterium van 100 werknemers verseker in 'n groot mate dat eienaars self die vraelys sal voltooi, juis weens hul direkte betrokkenheid in die bestuur van ondernemings van dié grootte.

Die rede waarom die vervaardiging- en dienstesektore vir hierdie studie gekies is, is omdat hulle meer toeganklik is vir KMO's as ander sektore, soos byvoorbeeld mynwese. Hulle het ook minder beperkinge op toegang (soos aanvanklike kapitaalinvesterings).

Die studie fokus op alle KMO's in Suid-Afrika, omdat daar moontlik geargumenteer kan word dat KMO's in een provinsie deur eksogene faktore beïnvloed word wat nie in ander provinsies teenwoordig is nie. Na beraadslaging met kollegas met wye ervaring van KMO's in Suid-Afrika, is tot die gevolgtrekking gekom dat alle KMO's in der waarheid deur dieselfde kritiese eksogene faktore beïnvloed word, met moontlike aksent-verskille na gelang van eiesoortige omstandighede.

7.3 STEEKPROEF

Smit (1986:53) definieer 'n steekproef as enige deelversameling van elemente, en steekproefneming as die proses waarvolgens die steekproef uit die universum geneem word. Die eerste probleem by steekproefneming is egter om 'n omvattende adreslys van die universum te verkry. Weens praktiese redes was dit nie moontlik om self so 'n lys saam te stel nie, en daarom is eerder van bestaande lyste gebruik gemaak. Die Buro vir

Marknavorsing aan die Universiteit van Suid-Afrika het die mees omvattende lys van vervaardiging- en dienstesektore, en klassifiseer adresse volgens die Standaardnywerheidsklassifikasie (SNK) van alle ekonomiese bedrywighede. Die sektore waarop hierdie studie fokus, ressorteer onder die hoofafdelings 3 en 6 van die Standaardnywerheidsklassifikasie.

Die kriteria wat aan die Buro vir Marknavorsing vir die adresse verskaf is, is soos volg:

- geografies vir die huidige Suid-Afrikaanse grondgebied;
- ondernemings moet onafhanklik van groter ondernemings bestuur word;
- daar mag nie meer as 100 werknemers wees nie; en
- die sektore is beperk tot vervaardiging, handel en dienste.

Alhoewel ervaring aangetoon het dat die responskoers op die vraelysmetode nie altyd hoog is nie, is aangeneem dat 'n tien persent responskoers moontlik kon wees. In oorleg met 'n statistikus is besluit op 'n adreslys van minimum grootte 3000, aangesien ongeveer 300 waarnemings nodig sou wees ten einde hoër orde statistiese berekeninge uit te voer. Omdat redelikerwys verwag kan word dat sekere ondernemings nie meer bestaan nie, en/of nie binne die gemelde kriteria van hierdie studie val nie, is eerder konserwatief te werk gegaan en meer adresse aangevra. 'n Lys van 3659, wat op 'n ewekansige wyse deur die Buro vir Marknavorsing getrek is, is verkry.

Adreslyste is weens oorwegings van gerief in ses dele verdeel. Elke afdeling se adresse is fisies geïnspekteer en adresse wat

ooglopend nie deel van die studie se gemelde kriteria sou wees nie, is verwyder, byvoorbeeld groot wynkelders wat nie onafhanklik van ander groter kelders bestuur word nie. Die adresse wat oorgebly het, word in Tabel 7.1 uiteengesit.

TABEL 7.1: GETAL ADRESSE

AFDELING	GETAL	SEKTOR
A	312	Vervaardiging
B	418	Vervaardiging
C	106	Vervaardiging
D	25	Handel en dienste
E	292	Handel en dienste
F	2157	Handel en dienste
TOTAAL	3310	

Suid-Afrika was ten tye van hierdie studie vasgevang in een van die langste resessies in dekades. Volgens Fourie (persoonlike onderhoud:1993) was die brutosyfer van ondernemings wat uit die mark beweeg het 200 per maand. Dit kon daarom aanvaar word dat baie van die ondernemings wat in die adreslys verskyn het, nie meer bestaan nie. Dit kon ook verder aanvaar word dat die groot getal uitbewegings per maand dit vir die Buro vir Marknavorsing onmoontlik maak om 100% korrekte adreslyste te voorsien, en daarom is hiervoor voorsiening gemaak.

Weens bogenoemde oorwegings is besluit om vraelyste aan al 3310 adresse te stuur. Ten einde respondente aan te moedig om die vraelys so spoedig moontlik in te vul, is 'n sperdatum van drie weke gegee. Dié sperdatum was 13 November 1993.

7.4 OPVOLG

Die aanvanklike responskoers was redelik traag, en telefoniese navrae is gerig om moontlike redes hiervoor vas te stel. Sodoende kon vasgestel word of die respondente die vraelyste verstaan, of die vraelyste wel daar uitgekóm het, of ander probleme wat respondente moontlik ondervind het.

Omdat dit onprakties sou wees om 3310 telefoonoproepe te maak, is besluit om op 'n ewekansige wyse oproepe na 52 respondente te maak. Die adresse waarna oproepe gemaak is, word in Tabel 7.2 aangetoon.

TABEL 7.2: OPROEPE NA RESPONDENTE PER POSKODE

KODE	GETAL OPROEPE	KODE	GETAL OPROEPE
1400	2	6300	1
2000	3	6600	1
2100	3	7000	1
4000	7	7400	4
5200	1	7500	7
6000	9	7700	1
6100	1	7900	1
6200	1	8000	9

Die volgende vrae is aan elke persoon gestel:

- Het u 'n vraelys oor kreatiwiteit van die Universiteit Stellenbosch se Nagraadse Bestuurskool ontvang?
- Het u die vraelys ingevul?
- Indien nee, het u besware teen die invul van die vraelys?

- Indien ja, wat is u besware?
- Indien nee, kan 'n ander vraelys aan u gestuur word?

Response op bogenoemde vrae word in Tabel 7.3 uiteengesit.

TABEL 7.3: RESPONSE OP TELEFONIESE NAVRAE

Is vraelys ontvang?	Ja	52
	Nee	0
Is vraelys ingevul?	Ja	5
	Nee	47
Beswaar teen vraelys?	Ja	14
	Nee	38
Besware	Nie tyd	9
	Te oud	1
	Nie kreatief	1
	Te min persoonel	2
	Te veel vraelyste	1
Kan vraelys weer aan u gestuur word?	Ja	33

Die belangrikste uit Tabel 7.3 is dat alle respondente wel die vraelys ontvang het. Slegs 27% het aangedui dat hulle besware het teen die invul van die vraelys, maar dat dit nie teen die inhoud is nie. Die meerderheid besware dui aan dat tyd 'n probleem is. Veral dié beswaar is antisipeer, aangesien eienaars direk betrokke is by die dag-tot-dag-aktiwiteite van hul ondernemings. Aan die respondente wat daartoe ingestem het, is weer vraelyste gestuur, met 'n sperdatum van 10 Desember 1993. Die finale sperdatum is juis so gekies sodat dit nie in die tradisionele vakansieseisoen val nie.

7.5 RESPONSKOERS

Die responskoers het verbeter met die opvolgaksie en uitstel van die sperdatum. Altesaam 401 vraelyste is terug ontvang, wat 'n responskoers van 12,11% verteenwoordig. Telefoniese navrae (sien Tabel 7.3) het bevestig dat dit nie die studie of die ontwerp van die vraelys was wat verantwoordelik was vir die relatief lae respons nie. Eksogene veranderlikes, byvoorbeeld die ekonomiese veranderinge, kon 'n rol gespeel het. Dit kom veral duidelik na vore wanneer die response op Afdeling 5 bespreek word.

Van die 401 vraelyste wat terug ontvang is, kon 342 gebruik word vir hierdie studie. Die orige 59 kon nie gebruik word nie, weens onvoldoende inligting (36), te veel werknemers (10), en ondernemings wat gediskontinueer is (13).

Ten einde vas te stel of die response verteenwoordigend van die universum is, is 'n Chi-kwadraat toets uitgevoer (sien Tabel 7.4).

Die totale aantal response is gerieflikheidshalwe per poskode geklassifiseer ten einde 'n indikasie van die verspreiding van response te kry. Die kritiese waarde teen 'n betroubaarheidspeil van 0,5% is 23,59, wat groter is as die berekende waarde van 23,18 (sien Tabel 7.4). Die nulhipotese van ooreenstemmende verdelings in die universum en steekproef word gevolglik nie verwerp nie.

TABEL 7.4: TOETSING OF RESPONSE VERTEENWOORDIGEND IS VAN DIE UNIVERSUM

POSKODE	GETAL ADRESSE IN UNIVERSUM	GETAL RESPONSE	VERWAGTE FREKWENSIE	CHI-KWA- DRAAT BYDRAE
0000-0900	421	34	43,50	2,07
1000-1900	624	50	64,47	3,25
2000-2900	690	82	71,29	0,21
3000-3900	207	28	21,39	2,04
4000-4900	291	33	30,07	0,29
5000-5900	101	13	10,44	0,63
6000-6900	215	34	22,21	6,26
7000-7900	370	44	38,23	0,87
8000-8900	179	14	18,49	1,09
9000-9900	212	10	21,90	6,47
TOTAAL	3310	342	341,99	23,18

7.6 VERSLAG OOR RESPONSE

In die volgende paragrawe word beskrywende statistiek in dieselfde volgorde as die vraelyste bespreek.

7.6.1 Eienaarskap van onderneming

Die antwoord op hierdie vraag het die aard van eienaarskap bepaal. Die meerderheid respondente (63,45%) is die alleen-eienaars van die betrokke onderneming (sien Tabel 7.5).

Aangesien klein en medium ondernemings in hierdie studie ingesluit is, kon dit verwag word dat KMO's ingesluit word waar mede-eienaarskap bestaan. Dié aspek word in paragraaf 3.4 bespreek. Die response wat mede-eienaarskap aangedui het, is geverifieer, en die navorser is tevrede dat hulle wel binne die kriteria van hierdie studie val (sien paragraaf 1.3).

TABEL 7.5: EIENAARSKAP VAN ONDERNEMINGS

AFDELING	ABSOLUTE FREKWENSIE	RELATIEWE FREKWENSIE (%)
Alleeneienaar	217	63,45
Nie alleeneienaar	125	36,55

7.6.2 Biografiese inligting

In die biografiese afdeling is inligting oor ouderdomme, geslag en hoogste opvoedkundige kwalifikasies van respondente ingewin. Die meeste respondente was in die ouderdomskategorie 45 tot 49 (21,05%), en die minste in die 20 tot 24 kategorie (2,34%). Die ouderdomsverspreiding word in Tabel 7.6 gegee.

Die meeste respondente was manlik, naamlik 89,77% (sien Tabel 7.7).

Meer as vier-en-dertig persent van die respondente (34,80%) het aangedui dat hulle oor sertifikaatopleiding beskik, en meer as sestien persent (16,37%) oor nagraadse opleiding (sien Tabel 7.8).

TABEL 7.6: OUDERDOMSVERSPREIDING

KATEGORIE (JARE)	ABSOLUTE FREKWENSIE	RELATIEWE FREKWENSIE (%)
20 - 24	8	2,34
25 - 29	16	4,68
30 - 34	23	6,73
35 - 39	40	11,70
40 - 44	53	15,50
45 - 49	72	21,05
50 - 54	48	14,04
55 - 59	39	11,40
60+	41	11,99
Geen response	2	0,58

TABEL 7.7: GESLAGSVERSPREIDING

KATEGORIE	ABSOLUTE FREKWENSIE	RELATIEWE FREKWENSIE (%)
Manlik	307	89,77
Vroulik	35	10,23

TABEL 7.8: KWALIFIKASIES VAN RESPONDENTE

KATEGORIE	ABSOLUTE FREKWENSIE	RELATIEWE FREKWENSIE (%)
St 8 en laer	25	7,31
St 9	39	11,40
St 10	11	3,22
Sertifikate	119	34,80
Diplomas	36	10,53
Grade	54	15,79
Nagraads	56	16,37
Ander	2	0,58

7.6.3 Agtergrondinligting oor ondernemings

Agtergrondinligting oor ondernemings het bestaan uit die tipe bedryf, die vaardighede wat vereis word, of die onderneming 'n filiaal is, hoeveel werknemers in diens is, en wanneer die onderneming gestig is. Wat betref die tipe bedryf, het die meeste (65,50%) aangetoon dat hulle in die handel- en dienstesektor is (sien Tabel 7.9).

TABEL 7.9: TIPE BEDRYWE

KATEGORIE	ABSOLUTE FREKWENSIE	RELATIEWE FREKWENSIE (%)
Vervaardiging	117	34,21
Handel en dienste	224	65,50
Geen response	1	0,29

Die meeste (64,04%) respondente het ook aangetoon dat hul ondernemings spesialisopleiding en -vaardighede vereis (sien Tabel 7.10).

TABEL 7.10: SPESIALISOPLEIDING EN -VAARDIGHEIDSVEREISTES

KATEGORIE	ABSOLUTE FREKWENSIE	RELATIEWE FREKWENSIE (%)
Spesialis	219	64,04
Nie-spesialis	123	35,96

Die meeste ondernemings (75,15%) het tussen 0 en 20 werknemers in diens gehad, met die tweede meeste (19,59%) in die kategorie 21 tot 50 (sien Tabel 7.11).

TABEL 7.11: GETAL WERKNEMERS IN DIENS

KATEGORIE	ABSOLUTE FREKWENSIE	RELATIEWE FREKWENSIE (%)
0 - 20	257	75,15
21 - 50	67	19,59
51 - 100	18	5,26

Die meerderheid ondernemings (30,99%) is gedurende die tydperk 1980 tot 1990 gestig, en hierdie syfers toon 'n stygende tendens sedert 1960 (sien Tabel 7.12).

TABEL 7.12: STIGTINGSJAAR VAN ONDERNEMING

KATEGORIE	ABSOLUTE FREKWENSIE	RELATIEWE FREKWENSIE (%)
1900 - 1949	42	12,28
1950 - 1959	29	8,48
1960 - 1969	58	16,96
1970 - 1979	88	25,73
1980 - 1989	106	30,99
1990+	15	4,39
Geen response	4	1,17

7.6.4 Stigtingsinligting van ondernemings

In dié kategorie is inligting oor die stigting van die onderneming verkry, en of die eienaar sedert die stigting veranderinge in die onderneming aangebring het. Van die respondente (60,23%) het aangetoon dat hulle nie die oorspronklike stigters van die ondernemings is nie (sien Tabel 7.13). Slegs 18,71% van die respondente het aangetoon dat hulle 'n familielid opgevolg het (sien Tabel 7.14), terwyl

58,48% aangetoon het dat hulle nie die koper van 'n bestaande onderneming is nie (sien Tabel 7.15).

TABEL 7.13: OORSPRONKLIKE STIGTER VAN ONDERNEMING

KATEGORIE	ABSOLUTE FREKWENSIE	RELATIEWE FREKWENSIE (%)
Oorspronklike stigter	136	39,77
Nie-oorspronklike stigter	206	60,23

TABEL 7.14: OPVOLGER VAN FAMILIELID

KATEGORIE	ABSOLUTE FREKWENSIE	RELATIEWE FREKWENSIE (%)
Opvolger	64	18,71
Nie-opvolger	278	81,29

TABEL 7.15: KOPER VAN BESTAANDE ONDERNEMING

KATEGORIE	ABSOLUTE FREKWENSIE	RELATIEWE FREKWENSIE (%)
Koper van bestaande onderneming	142	41,52
Nie 'n koper van 'n bestaande onderneming	200	58,48

Waar respondente aangetoon het dat hulle nie die oorspronklike stigter van 'n onderneming is nie, is addisionele vrae gestel om vas te stel of sekere veranderinge sedert oornome aangebring is. Die betrokke respondente het aangetoon dat 45,32% reeds sekere veranderinge aangebring het (sien Tabel 7.16).

Beduidende veranderinge aan die produkte/dienste is in 33,04% van gevalle getoon (sien Tabel 7.17), terwyl 'n ander mark in 35,96% van die gevalle betree is (sien Tabel 7.18).

TABEL 7.16: WORD ONDERNEMING STEEDS OP DIESELFDE WYSE BEDRYF SEDERT OORNAME?

KATEGORIE	ABSOLUTE FREKWENSIE	RELATIEWE FREKWENSIE (%)
Ja	155	45,32
Nee	40	11,70
Nie van toepas-sing	147	42,98

TABEL 7.17: HET PRODUKTE/DIENSTE BEDUIDEND VERANDER?

KATEGORIE	ABSOLUTE FREKWENSIE	RELATIEWE FREKWENSIE (%)
Ja	82	23,98
Nee	113	33,04
Nie van toepas-sing	147	42,98

TABEL 7.18: IS ANDER MARKTE BETREE?

KATEGORIE	ABSOLUTE FREKWENSIE	RELATIEWE FREKWENSIE (%)
Ja	72	21,05
Nee	123	35,96
Nie van toepas-sing	147	42,98

7.6.5 Lokus van beheer

Verskeie vrae is gevra om die lokus van beheer van respondente te bepaal. Die resultate van die eerste ses vrae word in Tabel 7.19 aangetoon. Daarna is dit op 'n gesamentlike skaal ontleed (sien Tabel 7.20).

TABEL 7.19: INDIVIDUELE VRAE TER BEPALING VAN LOKUS VAN BEHEER

KATEGORIE	ABSOLUTE FREKWENSIE		RELATIEWE FREKWENSIE (%)	
	JA	NEE	JA	NEE
'n Persoon kry dikwels nie erkenning na waarde nie	192	150	56,14	43,86
Wanneer planne beraam word, is persoon seker dat dit sal slaag	295	47	86,26	13,74
Mense besef nie in watter mate hul lewens deur toeval beheer word nie	165	177	48,25	51,75
Persoon het nie genoeg beheer oor rigting wat lewe inslaan nie	126	216	36,84	63,16
Om te kry wat jy wil hê, het min of niks met geluk te make nie	226	116	66,08	33,92
Baie ongelukkige dinge wat mens tref, kan aan toeval toegeskryf word	155	187	45,32	54,68

Bogenoemde tabel is na 'n gesamentlike skaal verwerk om die lokus van beheer te bepaal. Uit die ses vrae gestel, was die volgende antwoorde gemik op 'n interne lokus van beheer:

- 1 is nee;
- 2 is ja;
- 3 is nee;
- 4 is nee;
- 5 is ja; en
- 6 is nee.

'n Glyskaal is daarna gebruik om bogenoemde na 'n punt uit sewe om te skakel. Die lokus van beheer word in Tabel 7.20 saamgevat.

TABEL 7.20: LOKUS VAN BEHEER

KATEGORIE	ABSOLUTE FREKWENSIE	RELATIEWE FREKWENSIE (%)
1(eksterne lokus)	7	2,05
2	29	8,48
3	44	12,87
4	65	19,01
5	76	22,22
6	80	23,39
7(interne lokus)	41	11,99

Uit bogenoemde tabel is dit duidelik dat respondente oorwegend oor 'n interne lokus van beheer beskik (5 tot 7). Die meeste respondente is in kategorie 6 (23,39%), met die minste in kategorie 1 (2,05%).

7.6.6 Bestuursopleiding en -ervaring

Om 'n geheelbeeld van die stand van die KMO-eienaar se bestuursopleiding te kry, is individuele vrae gevra oor opleiding in die vier funksionele areas. Volgens die resultate, wat in Tabel 7.21 uiteengesit is, is dit duidelik dat die meeste respondente nie vooraf opleiding in die funksionele bestuursareas ontvang het nie. Die funksionele area waarin die meeste respondente voorafopleiding ondergaan het, is algemene bestuur (44,44%).

Die gegewens in Tabel 7.21 is verwerk na 'n gesamentlike skaal, en bestaan uit 'n vyfpuntskaal met 1 as geen opleiding, 2 as opleiding in een veld tot en met 5, wat opleiding in vier funksionele areas voorstel. Die gegewens verskyn in Tabel 7.22.

TABEL 7.21: BESTUURSOPLEIDING PER FUNKSIONELE AREA

KATEGORIE	ABSOLUTE FREKWENSIE		RELATIEWE FREKWENSIE (%)	
	OPLEIDING	GEEN	OPLEIDING	GEEN
Finansiële bestuur	125	217	36,55	63,45
Bemarkings- bestuur	119	223	34,80	65,20
Menslike hulpbronbestuur	79	263	23,10	76,90
Algemene bestuur	152	190	44,44	55,56

TABEL 7.22: ALGEMENE INDEKS VAN OPLEIDING IN FUNKSIONELE BESTUURSAREAS

KATEGORIE	ABSOLUTE FREKWENSIE	RELATIEWE FREKWENSIE (%)
1 (geen opleiding)	160	46,78
2	41	11,99
3	47	13,74
4	39	11,40
5 (opleiding in al vier funksionele areas)	55	16,08

Uit bogenoemde is dit duidelik dat 46,78% van die respondente geen voorafopleiding ondergaan het nie. Daarteenoor het slegs 16,08% opleiding in al vier areas ontvang.

Voorafervaring in die funksionele bestuursvelde kan egter in 'n mate vergoed vir 'n gebrek aan opleiding. Die meeste respondente het egter nie voorafervaring in die funksionele bestuursareas gehad nie, behalwe in die geval van algemene bestuur (sien Tabel 7.23).

TABEL 7.23: VOORAFERVARING PER FUNKSIONELE AREA

KATEGORIE	ABSOLUTE FREKWENSIE		RELATIEWE FREKWENSIE (%)	
	ERVARING	GEEN	ERVARING	GEEN
Finansiële bestuur	131	211	38,30	61,70
Bemarkings- bestuur	130	212	38,01	61,99
Menslike hulpbronbestuur	93	249	27,19	72,81
Algemene bestuur	186	156	54,39	45,61

TABEL 7.24: GESAMENTLIKE INDEKS VAN ERVARING

KATEGORIE	ABSOLUTE FREKWENSIE	RELATIEWE FREKWENSIE (%)
1 (geen ervaring)	117	34,21
2	67	19,59
3	49	14,33
4	56	16,37
5 (ervaring in al die funksionele areas)	53	15,50

7.6.7 Tegniese vaardighede

Uit die literatuur (sien paragraaf 4.3.2) is afgelei dat 'n KMO-eienaar oor bestuurskennis sowel as toepaslike tegniese vaardighede moet beskik. Net meer as die helfte (51,75%) van die respondente het aangetoon dat hulle oor tegniese vaardighede beskik wat met hul werk verband hou (sien Tabel 7.25).

TABEL 7.25: TEGNIESE VAARDIGHEDE

KATEGORIE	ABSOLUTE FREKWENSIE	RELATIEWE FREKWENSIE (%)
Tegniese vaardighede	177	51,75
Geen tegniese vaardighede	165	48,25

7.6.8 Waardestelsel en motivering

Die waardestelsels en motivering van KMO-eienaars is volgens die literatuur (sien paragraaf 4.3.2) gerig op groei en

ontwikkeling, wat onder andere gerealiseer word deur hoër standarde te stel, asok kreatiwiteit. 'n Reeks vrae wat die waardes en motivering van 'n KMO-eienaar bepaal, is gestel. Van die ses vrae wat gestel is, het drie op 'n entrepreneursiening gedui, en die ander op 'n kleinsakesiening. Vrae wat op die entrepreneursiening dui, is vrae 2, 3 en 5. Die frekwensies word in Tabel 7.26 aangedui.

TABEL 7.26: WAARDESTELSEL EN MOTIVERING PER VRAAG

KATEGORIE	1 DEUR- SLAG- GEWEND	2	3	4	5 VAN GEEN BE- LANG
'n Behoefte om eie werk te reël	76	146	82	23	15
Om wesentlike bydrae tot ekonomiese groei en ontwikkeling te lewer	23	87	110	81	41
Om aan ander en myself te bewys dat ek suksesvol kan wees	64	127	83	37	31
Om 'n goeie lewenstandaard vir my en my gesin te verseker	147	157	30	5	3
Om met unieke idees na vore te kom en te ontwikkel	50	91	107	66	28
Om my finansiële posisie te verbeter	131	133	66	8	4

Ten einde die belangrikheid van elke vraag te bepaal, is 'n verdere gedwonge keusevraag gestel waar genoemde ses vrae in rangorde van een tot drie geplaas moes word. Dié frekwensies word in Tabel 7.27 uiteengesit.

TABEL 7.27: VOLGORDE VAN BELANGRIKHEID

KATEGORIE	BELANGRIKSTE	TWEEDE BELANGRIKSTE	DERDE BELANGRIKSTE
'n Behoefte om eie werk te reël	59	42	74
Om wesentlike bydrae tot ekonomiese groei en ontwikkeling te lewer	29	30	35
Om aan ander en myself te bewys dat ek suksesvol kan wees	36	47	84
Om 'n goeie lewenstandaard vir my en my gesin te verseker	150	90	34
Om met unieke idees na vore te kom en te ontwikkel	12	33	36
Om my finansiële posisie te verbeter	55	98	77

Volgens bostaande tabel word 'n goeie lewenstandaard as verreweg die belangrikste aspek geag. 'n Behoefte om eie werk te reël, en die verbetering van finansiële posisie, beklee ooglopende tweede en derde plekke, gemeet aan die belangrikste aspek. Ten opsigte van die tweede belangrikste aspek is 'n goeie lewenstandaard weer eens eerste, met behoefte om eie werk te reël in die tweede plek. In die kategorie derde belangrikste kom 'n nuwe faktor na vore, naamlik om aan ander te bewys dat die persoon suksesvol kan wees.

Om 'n algemene indruk van oriëntering oor entrepreneurskap te verkry, is bogenoemde data verder na 'n gesamentlike indeks verwerk. Alle response is gekodeer na 'n skaal uit vier, waar 1 geen entrepreneuriese redes aandui, 2 slegs een, 3 slegs twee, en 4 drie redes. Die resultate word in Tabel 7.28 uiteengesit.

TABEL 7.28: GESAMENTLIKE INDEKS VAN WAARDESTELSEL EN MOTIVERING

KATEGORIE	ABSOLUTE FREKWENSIE	RELATIEWE FREKWENSIE (%)
1 (geen redes)	79	23,10
2	188	54,97
3	72	21,05
4 (3 redes)	3	0,88

Uit bostaande tabel is dit duidelik dat die meeste respondente (54,97%) redes aangedui het waar slegs een entrepreneuriese rede as belangrik beskou word, terwyl 23,10% redes aangedui het waar geen entrepreneuriese redes as belangrik geag word nie. Dit kan daarom afgelei word dat die meeste respondente nie entrepreneurs georiënteerd is nie.

7.6.9 Risikoneming

KMO-eienaars moet volgens die literatuur (sien paragraaf 4.3.2) berekende risiko's kan neem. Verskeie vrae in hierdie verband is gevra, en die resultate word in Tabel 7.29 uiteengesit.

TABEL 7.29: INDIVIDUELE VRAE OOR RISIKONEMING

KATEGORIE	1 (DEURSLAG- GEWEND)	2	3	4	5 (VAN GEEN BELANG)
Vermyding van risiko's wat onderneming mag be- dreig	99	157	76	9	1
Handhawing van bestaande reëls en regulasies	41	118	95	70	18
Behoeftte om vinnig-groei- ende onderneming te be- dryf	46	117	98	68	13
Om te verseker dat moont- like veranderinge nie eie posisie in gevaar sal stel nie	58	108	72	62	42

Ten einde 'n globale beeld van die totale risikogedrag van respondente te verkry, is 'n gedwonge keusevraag gestel waarvolgens respondente die één aspek van die vier vrae wat volgens hulle die belangrikste is, moes aandui. Dié resultate word in Tabel 7.30 uiteengesit.

Die meerderheid respondente (58,06%) het aangedui dat hulle risiko's vermy wat die onderneming mag bedreig. Die entrepreneuriese rede oor die bedryf van 'n vinnig-groeiende onderneming is in die tweede plek met 18,48%. Dit kan dus afgelei word dat die meeste redes nie-entrepreneuries van aard is.

TABEL 7.30: INDEKS OOR RISIKONEMING VAN KMO-EIENAARS

KATEGORIE	ABSOLUTE FREKWENSIE	RELATIEWE FREKWENSIE (%)
Vermyding van risiko wat onderneming mag bedreig	198	58,06
Handhawing van bestaande reëls en regulasies	46	13,49
Behoefte om vinnig-groeiende onderneming te bedryf	63	18,48
Om te verseker dat moontlike veranderinge nie eie posisie in gevaar sal stel nie	34	9,97

7.6.10 Geheelbenadering

'n KMO-eienaar behoort oor 'n geheelbenadering te beskik volgens die literatuur (sien paragraaf 4.3.2). In die vraelys het vraag 2I en 2J die geheelbenadering getoets, en vrae 2, 4 en 6 'n entrepreneuriese benadering. Dié vrae dui op 'n eksterne gerigtheid wat noodsaaklik is vir 'n geheelbenadering. Die ander vrae dui meer op 'n interne gerigtheid. Die resultate per vraag word in Tabel 7.31 uiteengesit.

TABEL 7.31: INDIVIDUELE RESULTATE PER VRAAG OOR GEHEEL-BENADERING

KATEGORIE	1 (DEURSLAG- GEWEND)	2	3	4	5 (VAN GEEN BELANG)
Om 'n hoë brutowinsgrens te handhaaf	60	137	126	17	2
Om op hoogte van sosiale en ekonomiese tendense te bly	16	97	152	61	15
Nougesette handhawing van die kwaliteit van produkte /dienste	192	135	13	1	1
Inskakeling by die georganiseerde handelsaktiwiteite in 'n gemeenskap	15	60	125	112	30
Noukeurige kontrolering van bedryfsuitgawes	142	165	35	0	0
Om op hoogte te bly van die kompetisie se doen en late	71	154	85	24	8

Ten einde te bepaal watter aspekte as die belangrikste geag word, is 'n gedwonge keusevraag ingesluit waar respondente moes aantoon watter drie aspekte van vraag 2I die belangrikste is. Die resultate daarvan word in Tabel 7.32 aangetoon.

Die kwaliteit van produkte en dienste is as die belangrikste geag, met in die tweede plek die handhawing van hoë brutowinsgrense sien Tabel 7.32. Die noukeurige kontrolering van bedryfsuitgawes was in die derde plek. Dit wil dus voorkom asof entrepreneuriese redes nie as belangrik beskou word nie. Ten einde die stand van die respondente se geheelbenadering te toets, is alle response na 'n vierpuntskaal getransformeer waar 1 slegs interne redes voorstel, 2 een eksterne rede het, 3 twee eksterne redes het en 4 drie eksterne redes het. Die resultate van dié indeks word in Tabel 7.33 uiteengesit.

TABEL 7.32: BELANGRIKSTE ELEMENTE BY GEHEELBENADERING

KATEGORIE	BELANGRIKSTE	TWEEDE BELANG- RIKSTE	DERDE BELANG- RIKSTE
Om 'n hoë brutowinsgrens te handhaaf	74	53	76
Om op hoogte van sosiale en ekonomiese tendense te bly	13	36	34
Nougesette handhawing van die kwaliteit van produkte /dienste	189	69	50
Inskakeling by die georganiseerde handelsaktiwiteite in 'n gemeenskap	1	7	12
Noukeurige kontrolering van bedryfsuitgawes	50	150	77
Om op hoogte te bly van die kompetisie se doen en late	15	26	91

TABEL 7.33: GESAMENTLIKE INDEKS VAN GEHEELBENADERING

KATEGORIE	ABSOLUTE FREKWENSIE	RELATIEWE FREKWENSIE (%)
1(slegs interne benadering)	137	40,06
2	178	52,05
3	25	7,31
4(eksterne benadering)	2	0,58

Uit Tabel 7.33 kan afgelei word dat 'n interne benadering dominant is, omdat 40,06% geen eksterne redes aandui nie, en 52,05% slegs een eksterne rede. Slegs 0,58% dui drie eksterne redes aan.

7.6.11 Ondernemingsaksies om kreatiwiteit te verbeter

'n Onderneming kan verskeie aksies implementeer om kreatiwiteit te verbeter. Vrae is gevra om eerstens te toets of die aksies belangrik geag word, en tweedens of dit wel in die onderneming toegepas word. In Tabel 7.34 word aangetoon hoe belangrik ondernemings die verskeie aksies ag.

TABEL 7.34: BELANGRIKHEID VAN SELEKTIEWE ONDERNEMINGSAKSIES OM KREATIWITEIT TE STIMULEER

KATEGORIE	1 (DEUR-SLAG-GEWEND)	2	3	4	5 (VAN GEEN BELANG)
Kommunikasie geskied volgens vasgestelde strukture	25	103	117	69	28
Werknemers met dieselfde agtergrond, ervaring en kwalifikasies word aangestel	23	48	107	107	57
Begroting maak voorsiening vir eksperimentering met nuwe idees	17	50	126	88	61
Werknemers is ingelig oor onderneming se langtermynplan	26	64	129	70	53
Opleiding van werknemers is integrale deel van onderneming se funksie	66	141	89	28	18
Toepaslike erkenningstelsel vir uitsonderlike prestasies bestaan	53	136	111	23	19
Beleid en prosedure wat vir die meeste gebeure voorsiening maak, word geformuleer	35	104	126	56	21

Dit wil voorkom asof opleiding as die belangrikste aspek geag word. 'n Aspek wat egter as belangrik geag word, beteken nie noodwendig dat dit in die praktyk toegepas word nie. Die tweede deel van dié vraag het dan ook getoets hoeveel van bogenoemde wel in die praktyk toegepas word (sien Tabel 7.35).

TABEL 7.35 : TOEPASSING VAN GESELEKTEERDE AKSIES IN PRAKTYK

KATEGORIE	WORD TOE- GEPAS	WORD NIE TOEGEPAS
Kommunikasie geskied volgens vasgestelde strukture	227	115
Werknemers met dieselfde agtergrond, ervaring en kwalifikasies word aangesel	187	155
Begroting maak voorsiening vir eksperimentering met nuwe idees	147	195
Werknemers is ingelig oor onderneming se langtermynplan	195	147
Opleiding van werknemers is integrale deel van onderneming se funksie	284	58
Toepaslike erkenningstelsel vir uitsonderlike prestasies	264	78
Beleid en prosedure wat vir die meeste gebeure voorsiening maak, word geformuleer	235	107

Dit volg dat werknemers in die meeste ondernemings opgelei word. Die aksie wat die minste toegepas word, is voorsiening in die begroting vir eksperimentering met nuwe idees. Dit kan egter aangeneem word dat nie alle aksies ewe belangrik is vir die respondente nie. Daarom is 'n gedwonge keusevraag gestel waarvolgens respondente die drie belangrikste aksies in volgorde van belangrikheid moes plaas. Die resultate word in Tabel 7.36 uiteengesit.

**TABEL 7.36 : GEDWONGE KEUSEVRAAG OOR BELANGRIKHEID VAN
ONDERSKEIE AKSIES**

KATEGORIE	BELANG- RIKSTE	TWEEDE BELANG- RIKSTE	DERDE BELANG- RIKSTE
Kommunikasie geskied volgens vas- gestelde strukture	75	34	45
Werknemers met dieselfde agtergrond, ervaring en kwalifikasies word aan- gestel	33	35	28
Begroting maak voorsiening vir eksperimentering met nuwe idees	18	25	37
Werknemers is ingelig oor onderneming se langtermynplan	19	41	48
Opleiding van werknemers is integrale deel van onderneming se funksie	127	76	51
Toepaslike erkenningstelsel vir uitsonderlike prestasies	40	94	64
Beleid en prosedure wat vir die meeste gebeure voorsiening maak, word geformuleer	29	35	64

Opleiding word volgens Tabel 7.36 as die belangrikste geag, met vasgestelde kommunikasiekanale in die tweede plek. Sekere van die vrae in afdeling 3A1 is egter meer op die bevordering van kreatiwiteit ingestel as ander, te wete 3, 4, 5 en 6. Alle response is verwerk tot 'n gesamentlike indeks ten einde die hoeveelheid aktiwiteite wat kreatiwiteit in die KMO kan bevorder, te bepaal (sien Tabel 7.37).

Dit volg uit Tabel 7.37 dat die meerderheid van respondente kreatiwiteit as belangrik beskou, omdat 47,37% ten minste twee kreatiewe redes aangetoon het. Slegs 2,92% van die respondente het geen kreatiwiteit as belangrik beskou.

TABEL 7.37 : GESAMENTLIKE INDEKS VAN KREATIWITEIT

KATEGORIE	ABSOLUTE FREKWENSIE	RELATIEWE FREKWENSIE (%)
1 (geen kreatiewe aksie)	10	2,92
2	98	28,65
3	162	47,37
4 (drie kreatiewe aksies)	72	21,05

7.6.12 Persepsie van omgewing

Die KMO moet in gedurige interaksie met die taakomgewing wees ten einde proaktief en kreatief op te tree. Dit kan verder aangeneem word dat, indien die KMO die taakomgewing as dinamies beskou, sodanige interaksie inderdaad plaasvind. Vrae in Afdeling 3C het bepaal of die KMO dinamies met die taakomgewing in interaksie is. Die individuele resultate per subvraag word in Tabel 7.38 aangetoon.

TABEL 7.38 : PERSEPSIE VAN OMGEWING PER INDIVIDUELE VRAAG

KATEGORIE	JA	NEE	ONSEKER
Moderne tegnologie het die aard van kompetisie verander	205	98	39
Baie mededingers het tot die mark toegetree	230	98	14
Wetgewing en regulasies is minder beperkend	180	129	33
Meer inligting oor produkte en markte het beskikbaar geword	223	87	32

Ten einde te bepaal of alle respondente die omgewing as dinamies beskou, is response tot 'n gesamentlik indeks verwerk. Die resultate van die indeks word in Tabel 7.39 uiteengesit.

TABEL 7.39 : GESAMENTLIKE INDEKS VIR PERSEPSIE VAN OMGEWING

KATEGORIE	ABSOLUTE FREKWENSIE	RELATIEWE FREKWENSIE (%)
1 (geen dinamiese aspekte)	17	4,97
2	53	15,50
3	101	29,53
4	103	30,12
5 (vier dinamiese aspekte)	68	19,88

Uit Tabel 7.39 word afgelei dat die meeste respondente die omgewing as positief dinamies beskou, omdat 30,12% ten minste 3 uit die 4 redes as dinamies aangetoon het, en 19,88% slegs dinamiese redes verskaf het.

7.6.13 Stelsels vir kreatiwiteit

In die literatuur (sien paragraaf 4.6) word sekere stelsels identifiseer waarvolgens kreatiwiteit in die onderneming aangemoedig kan word. Hierdie stelsels word in afdeling 3D van die vraelys uiteengesit. Die eerste aantal vrae het gehandel oor die gebruik, al dan nie, van stelsels (sien Tabel 7.40).

TABEL 7.40: GEBRUIK VAN STELSELS VIR KREATIWITEIT IN ONDERNEMINGS

KATEGORIE	JA	NEE
Voorstelleskemas	133	209
Projekspanne saamgestel uit verskillende werksagtergronde	54	288
Besprekingsgroepe	156	186
Sessies waar idees genereer word	166	176
Ontledings van sterk- en swakpunte, geleenthede en bedreiginge	180	162
Debat oor onderwerpe wat onderneming raak	211	131

Uit Tabel 7.40 word afgelei dat debatvoering en ontledings die twee stelsels van kreatiwiteit is wat oorwegend gebruik word. Dit is ook die enigste twee kategorieë waar die gebruik die nie-gebruik oortref. Gebruik beteken egter nie noodwendig dat die onderneming positief beïnvloed is nie. In die tweede gedeelte van die vraag is respondente wat positief in die eerste gedeelte geantwoord het, gevra om die impak van sodanige gebruik op hulle onderneming aan te toon (sien Tabel 7.41).

Die grootste impak op die KMO is volgens Tabel 7.41 debatvoering en ontleding. Ten einde 'n geheelbeeld van die gebruik van die stelsels vir kreatiwiteit te verkry, is alle response op 'n gesamentlike indeks geplaas (sien Tabel 7.42).

TABEL 7.41: IMPAK VAN KREATIEWE STELSELS OP ONDERNEMINGS

KATEGORIE	1 POSI- TIEWE IMPAK	2	3	4 NEGA- TIEWE IMPAK
Voorstellesskemas	37	82	13	1
Projekspanne saamgestel uit verskillende werksagtergronde	19	25	9	1
Besprekingsgroepe	59	84	12	1
Sessies waar idees genereer word	64	88	12	2
Ontledings van sterk- en swakpunte, geleenthede en bedreiginge	80	89	11	0
Debat oor onderwerpe wat onderneming raak	93	101	14	3

TABEL 7.42 : GESAMENTLIKE INDEKS VIR GEBRUIK VAN
KREATIEWE STELSELS

KATEGORIE	ABSOLUTE FREKWENSIE	RELATIEWE FREKWENSIE (%)
1 (geen kreatiewe stelsels)	68	19,88
2	38	11,11
3	53	15,50
4	61	17,84
5	60	17,54
6	37	10,82
7 (ses kreatiewe stelsels)	25	7,31

Uit bostaande tabel kan afgelei word dat die enkele grootste kategorie (19,88%) dié is waar geen kreatiewe stelsels gebruik word nie, en die kleinste kategorie (7,31%) waar ses kreatiewe

stelsels gebruik word. Die meerderheid respondente gebruik egter een of meer kreatiewe stelsel in hulle ondernemings.

7.6.14 Manifestasies van kreatiwiteit

Respondente moes in hierdie gedeelte aantoon watter manifestasies van kreatiwiteit in hulle ondernemings aanwesig is. Die manifestasies is geklassifiseer volgens Tabel 5.1, naamlik kontekstuele, inhouds- en prosesmanifestasies (sien Tabel 7.43).

TABEL 7.43 : MANIFESTASIES VAN KREATIWITEIT

KATEGORIE	ABSOLUTE FREKWENSIE	RELATIEWE FREKWENSIE (%)
Geen	122	35,67
Kontekstuele	84	24,56
Inhouds	80	23,39
Proses	56	16,37

Die belangrikste kategorie in bostaande tabel is kontekstuele manifestasies. 'n Groot aantal (35,67%) respondente het egter aangetoon dat daar geen manifestasies van kreatiwiteit in hul ondernemings is nie. In paragraaf 6.2.4 is geredeneer dat daar verskillende vlakke van kreatiwiteit is, daarom is alle response verder kodeer om hierdie vlakke aan te toon (sien Tabel 7.44).

Uit Tabel 7.44 kan afgelei word dat die meeste respondente (41,23%) redes aangedui het sonder of met weinig kreatiwiteit. Daar is 'n marginale verskil tussen vlak 2- en vlak 3-

kreatiwiteit, maar 'n groter verskil tussen hierdie vlakke en vlak 1-kreatiwiteit.

TABEL 7.44 : VLAKKE VAN KREATIWITEIT

KATEGORIE	ABSOLUTE FREKWENSIE	RELATIEWE FREKWENSIE (%)
Vlak 1 (geen of weinig kreatiwiteit)	141	41,23
Vlak 2 (interne kreatiwiteit)	98	28,65
Vlak 3 (interne en eksterne kreatiwiteit)	103	30,12

7.6.15 Faktore wat kreatiwiteit bevorder

Vir oorwegings van interessantheid is aan respondente gevra om die twee faktore wat na hulle mening 'n belangrike bydrae kan lewer om kreatiwiteit in hulle ondernemings te bevorder, te identifiseer (sien Tabel 7.45). Hierdie faktore sal by die aanbeveling van moontlike regstellende kreatiwiteit in berekening gebring word.

TABEL 7.45: FAKTORE WAT KREATIWITEIT BEVORDER

KATEGORIE	RESPONSE
Geen respons	137
Opleiding en opvoeding	97
Beter huislike omstandighede en menswaardigheid	4
Ekonomiese groei, nuwe tegnologie en beskikbaarheid van grondstowwe	6
Kommunikasie en werknemersbetrokkenheid	94
Afname van geweld en kulturele integrasie	9
Vergoeding	18
Beter toesighouers en bestuurders	16
Finansiële ondersteuning en finansiële bestuur	7
Regverdige tenderstelsel en owerheidsinmenging	5
Navorsing en die beskikbaarheid van nuwe inligting	4
Samewerking en betrokkenheid van vakunies	5
Bemarking	20

7.7 SAMEVATTING

Die insamelingsinstrument, asook die toepassing daarvan, is in hierdie hoofstuk bespreek, en beskrywende statistieke is in paragraaf 7.6 in detail uiteengesit. Afleidings uit dié data sal egter eers bespreek word nadat die moontlike onderlinge verband tussen sekere elemente van die model vasgestel is. Moontlike assosiasies tussen die verskillende elemente word ook in die volgende hoofstuk bespreek.

HOOFSTUK 8

ONDERSOEK NA DIE VERWANTSKAP TUSSEN MANIFESTASIES VAN KREATIWITEIT EN INDIVIDUELE EN ORGANISATORIESE EIENSKAPPE

8.1 INLEIDING

In die vorige hoofstuk is response in terme van beskrywende statistieke bespreek. Dié response kan egter as 'n tipe balansstaat beskou word - 'n foto-beeld op 'n gegewe tydstip. Dit verklaar byvoorbeeld nie watter verklarende veranderlikes voorspellers van die afhanklike veranderlikes is nie, en daarom sal dit nie moontlik wees om aanbevelings te maak ten einde manifestasies van kreatiwiteit in KMO's te ontwikkel nie. Ten einde dié probleem te oorbrug, word hoër-orde statistiese modelle in hierdie hoofstuk gebruik.

8.2 VERKLARENDE EN AFHANKLIKE VERANDERLIKES

Tydens die bespreking van die konseptuele model (sien paragraaf 5.2 en Figuur 5.1), is aangetoon dat moontlike verbande tussen die eienskappe van 'n entrepreneur en prosesse/strukture van KMO's, met manifestasies van kreatiwiteit ondersoek gaan word. Smit (1986:175) gebruik die term assosiasie waar die afhanklikheid tussen kwalitatiewe veranderlikes ondersoek word, en korrelasies vir berekeninge tussen kwantitatiewe veranderlikes. Omdat alle veranderlikes kwalitatief van aard is, sal in die konteks van hierdie studie

volstaan word by die bepaling van moontlike assosiasies tussen die veranderlikes.

Voordat 'n toepaslike hoër-orde statistiese tegniek egter identifiseer en toegepas word, is dit nodig om die tipe veranderlike te identifiseer. 'n Duidelike onderskeid sal veral getref moet word tussen verklarende en afhanklike veranderlikes.

Indien elke waarde wat 'n veranderlike X kan aanneem een of meer waardes van 'n veranderlike Y kan voortbring, is Y 'n funksie van X. Daarom word X as die onafhanklike veranderlike en Y as die afhanklike veranderlike beskou (Neter, Wasserman en Kutner, 1989:25 en Spiegel, 1972:3).

Die doel met hierdie studie is om te bepaal watter veranderlikes as voorspellers van manifestasies van kreatiwiteit beskou kan word. Manifestasies van kreatiwiteit is daarom die afhanklike veranderlike en entrepreneuriese eienskappe en prosesse/strukture van KMO's die verklarende veranderlikes of voorspellers.

8.3 KEUSE VAN 'N TOEPASLIKE METINGSINSTRUMENT

In hierdie studie is die afhanklike veranderlike 'n kategorieëse veranderlike, en veroorsaak dit volgens Cooper en Weekes (1983:375-377) dat standaard regressie-analise weens die volgende twee redes nie meer toepasbaar is nie:

- dit kan nie aangeneem word dat die residue normaal verdeel is nie; en
- die waardes van die geskatte afhanklike veranderlike sal geen betekenis hê nie, omdat hulle nie noodwendig heeltallige waardes aanneem nie.

Volgens Cooper en Weekes (1983:377) is 'n logistiese model nodig wanneer die afhanklike veranderlike 'n kategorieëse veranderlike is. In so 'n model word die waarskynlikheid dat 'n individu in een van twee kategorieë val, met 'n verklarende veranderlike of veranderlikes in verband gebring.

Berenson, Levine en Goldstein (1983:477-478) is verder van mening dat die ontleding van gebeurlikheidstabelle (die kruisklassifisering van kategorieëse data) die beste uitgevoer kan word deur middel van log-lineêre modelle. Hierdie modelle is ontwerp as ondersteuning by die identifikasie van moontlike assosiasies wanneer diskrete veranderlikes in 'n gebeurlikheidstabel geklassifiseer word.

Na aanleiding van bogenoemde is besluit om die stapsgewyse logistiese regressie-benadering te volg. Volgens Dixon (1992:1105) bestaan dié metode uit die volgende fases:

- die afhanklike veranderlike word binêr gekodeer as 0 of 1;
- die voorspelde verhouding van suksesse volg die logistiese model $\exp(u)/(1+\exp(u))$ waar u 'n lineêre funksie van een of meer onafhanklike veranderlike is;
- onafhanklike veranderlikes kan kategorieëse of kontinu wees;

- onafhanklike veranderlikes word stapsgewys ingelees of verwyder;
- 'n interaksieterm word in die model toegelaat indien alle laer-orde interaksies in die model opgeneem is; en
- 'n opsommingsverslag word verstrek.

8.4 KEUSE VAN VERANDERLIKES

Die veranderlikes wat in die statistiese berekeninge gebruik gaan word, word in Tabel 8.1 uiteengesit.

TABEL 8.1: VERANDERLIKES VIR LOGISTIESE REGRESSIE EN LOG-LINEÊRE MODELBOU

A. ONDERNEMERSKENMERKE (ENKELVOUDIG)	(SAAMGESTELD)
Lokus van beheer (LOK)	Lokus van beheer (LOK)
Opleiding: finansiële bestuur (TB1)	
Opleiding: bemarkingsbestuur (TB2)	
Opleiding: menslike hulpbronnbestuur (TB3)	Opleiding in vier areas (OPL)
Opleiding: algemene bestuur (TB4)	
Ervaring: finansiële bestuur (TC1)	
Ervaring: bemarkingsbestuur (TC2)	
Ervaring: menslike hulpbronnbestuur (TC3)	Ervaring in vier areas (ERV)
Ervaring: algemene bestuur (TC4)	
Tegniese vaardighede (TD1)	(TD1)
Behoeftte om eie werk te reël (TE1)	
Wesentlike bydrae tot ekonomiese groei en ontwikkeling te lewer (TE2)	
Om aan ander en myself te bewys dat ek suksesvol kan wees (TE3)	Waardestelsel en motivering (WN)
'n Goeie lewenstandaard vir my en my gesin te verseker (TE4)	
Om unieke idees te genereer en te ontwikkel (TE5)	
Om my finansiële verdienste te verbeter (TE6)	
Risikoneming (TH1)	(TH1)
Handhawing van hoë brutowinsgrens (TI1)	

TABEL 8.1 (vervolg)

Om op hoogte van sosiale en ekonomiese tendense te bly (TI2)	
Nougesette handhawing van die kwaliteit van produkte/dienste (TI3)	
Inskakeling by georganiseerde handelsaktiwiteite in gemeenskap (TI4)	Geheelbenadering (G)
Noukeurige kontrolering van bedryfsuitgawes (TI5)	
Op hoogte bly van kompetisie se doen en late (TI6)	
B. ONDERNEMINGSKENMERKE (ENKELVOUDIG)	(SAAMGESTELD)
Oop kommunikasie (DA2)	
Heterogene personeelbeleid (DA4)	
Eksperimentering (DA6)	
Ingelig oor langtermynplan (DA8)	Ondernemingstrukture (OS)
Opleiding is 'n integrale deel (DA10)	
Toepaslike erkenningstelsel (DA12)	
Toepaslike beleid en prosedure (DA14)	
Omgewingsbeskouing (OO)	(OO)
Voorstelleskemas (DD1)	
Projekspanne (DD3)	
Besprekingsgroepe (DD5)	Kreatiewe stelsels (KS)
Idee-genererende sessies (DD7)	
Ontleding (DD9)	
Debatte (DD11)	
C. AFHANKLIKE VERANDERLIKES	
Binêre klassifikasie (V43)	
* Geen kreatiwiteit = 0	
* Kreatief = 1	
Kategorieë (V1)	
* Geen = 0	
* Kontekstuele kategorie = 1	
* Inhoudskategorie = 2	
* Proseskategorie = 3	
Ordinaal (V42)	
* Geen = 0	
* Vlak 1 (intern) = 1	
* Vlak 2 (intern en ekstern) = 2	

Die keuse van enkelvoudige en saamgestelde veranderlikes is tweeledig, naamlik:

- enkelvoudige veranderlikes leen hulle tot die ondersoek van fynere verbande in die data; en
- die saamgestelde veranderlikes ondervang 'n moontlike probleem van te veel leë selle.

8.5 TOEPASSING VAN STAPSGEWYSE LOGISTIESE REGRESSIE

Na aanleiding van bogenoemde besprekings is die stapsgewyse logistiese regressie-metode eksploratief toegepas. Die eerste fases van dié metode word in detail bespreek, waarna verdere besprekings opsommend gerapporteer sal word.

8.5.1 Detail-bespreking van stapsgewyse logistiese regressie

Die resultaat wat hier nagestreef is, is om te bepaal watter enkelvoudige ondernemingseienskappe, indien enige, as voorspellers van manifestasies van kreatiwiteit dien. By laasgenoemde is die binêre klassifikasie gebruik, naamlik kreatief of nie kreatief nie.

Die eerste belangrike resultaat met die toepassing van stap-vir-stap logistiese regressie is 'n aanduiding van die totale response wat in die analise gebruik is, die wyse waarop die response in terme van die afhanklike veranderlikes binêr verdeel is, en die getal kovariaat-patrone wat geïdentifiseer is (sien Tabel 8.2).

Tabel 8.2: RESPONSE OP ENKELVOUDIGE ONDERNEMINGSEIENSKAPPE

Aantal response	= 342
Suksesse	= 220
Mislukkings	= 122
Aantal kovariaat-patrone	= 309

Ten opsigte van enkelvoudige ondernemingsveranderlikes het die program 342 response gebruik, en daar was 309 waarneembare kombinasies (selle) van afhanklike en onafhanklike veranderlikes (manifestasies van kreatiwiteit).

Hierna is voortgegaan met die stapsgewyse seleksie van voorspellers. Daar is ook vooraf gespesifiseer dat geen voorspeller tot die model toegelaat mag word indien die p-waarde (die oorskrydingswaarskynlikheid of waarskynlikheid van 'n tipe I fout) groter as 0,15 is nie. Die p-waarde is die oorskrydingswaarskynlikheid. Geen voorspeller wat reeds tot die model toegelaat is en in daaropvolgende stappe 'n p-waarde van minder as 0,10 het, mag uit die model verwyder word nie. Die seleksie van veranderlikes het by wyse van F-statistieke en meegaande p-waardes geskied. Die resultaat van die eerste stap waarvolgens voorspellers tot die model toegelaat word, word in Tabel 8.3 aangetoon.

Dit volg dat DD9 (ontledings van sterk- en swakpunte, geleenthede en bedreigings) die laagste p-waarde en hoogste benaderde F-waarde het, en dit word daarom tot die model toegelaat. In die volgende stap word die effek wat die toelating van DD9 tot die model het, bepaal (sien Tabel 8.4).

TABEL 8.3: STAP 1 - TOELATING VAN EERSTE VOORSPELLER TOT MODEL

VERANDERLIKES	BENADERDE F OM TOE TE LAAT	p-WAARDE
DA2	0,22	0,6379
DA4	0,38	0,5406
DA6	4,67	0,0314
DA8	9,78	0,0019
DA10	1,68	0,1959
DA12	2,77	0,0972
DA14	0,47	0,4922
00	1,33	0,2592
DD1	5,92	0,0155
DD3	0,49	0,4850
DD5	12,98	0,0004
DD7	19,82	0,0000
DD9	22,10	0,0000
DD11	9,71	0,0020

TABEL 8.4: STAP 2 - EFFEK VAN INSLUITING VAN DD9 OP MODEL

		VRYHEIDSGRADE	p-WAARDE
Log-aanneem- likheid	-212,286		
Verbetering Chi-kwadraat (2x(LN(MLR))		1	0,000
Pasgehalte Chi-kwadraat (2xOxLN(O/E))		307	0,001

Die verbetering in die Chi-kwadraat-toets word as maatstaf gebruik om die effek wat die toelating van DD9 tot die model het, te bepaal. Daarvolgens word die hipotese, naamlik dat die veranderlike wat in hierdie stadium tot die model toegelaat is

die passing beduidend verbeter het, getoets. In die geval van DD9 is die p-waarde 0,000, en word die afleiding gemaak dat DD9 'n beduidende verbetering in die verklaring van die afhanklike veranderlike tot gevolg gehad het.

Die toereikendheid van die model word deur die pasgehalte Chi-kwadraat-toets aangedui. In die geval van DD9 is die p-waarde 0,001, en dui dus daarop dat die globale model in hierdie stap betekenisvolle verklaring bied.

In Stap 3 word statistieke, soortgelyk aan dié van Stap 1 verskaf om te bepaal of daar verdere veranderlikes is wat tot die model toegelaat kan word. Die resultate word in Tabel 8.5 uiteengesit.

Uit Tabel 8.5 is dit eerstens duidelik dat DD9 as voorspeller moet bly, omdat die p-waarde nie groter is as die gestelde 0,10 nie. 'n Tweede element word egter ook as voorspeller geïdentifiseer, naamlik DD7 (sessies waar idees genereer word). DD7 het die laagste p-waarde en hoogste benaderde F-waarde van die oorblywende veranderlikes. Die effek wat die toelating van DD7 op die model het, is in Stap 4 bepaal (sien Tabel 8.6).

TABEL 8.5: STAP 3 - TOELATING VAN TWEDE VOORSPELLER TOT MODEL

VERANDERLIKES	BENADERDE F OM TOE TE LAAT	p-WAARDE
DA2	0,02	0,8986
DA4	0,05	0,8315
DA6	2,71	0,1009
DA8	4,03	0,0455
DA10	0,85	0,3575
DA12	2,07	0,1507
DA14	0,02	0,8764
00	1,04	0,38780
DD1	1,57	0,2113
DD3	0,16	0,6858
DD5	5,10	0,0246
DD7	9,13	0,0027
DD9		0,0000
DD11	1,53	0,2165

TABEL 8.6: STAP 4 - EFFEK VAN INSLUITING VAN DD7 OP MODEL

		VRYHEIDSGRADE	p-WAARDE
Log-aanneem- likheid	-207,834		
Verbetering Chi-kwadraat (2*(LN(MLR))		1	0,003
Pasgehalte Chi-kwadraat (2*0*LN(0/E))		306	0,003

In bogenoemde tabel is dit duidelik dat die toelating van DD7 tot die model 'n beduidende verbetering in die verklaring van die afhanklike veranderlike het, aangesien die verbetering in Chi-kwadraat toets 'n p-waarde van 0,003 het. Die oorhoofse

model in Stap 3 is ook betekenisvol, omdat die pasgehalte Chi-kwadraat-toets 'n p-waarde van 0,003 oplewer.

Die verskillende stappe is herhaal, maar geen nuwe voorspellers is tot die model toegelaat nie. Die enigste twee voorspellers wat in hierdie geval identifiseer is, is DD7 en DD9. Die stapsgewyse logistiese regressie is hier getermineer.

8.5.2 Resultate van die toepassing van stapsgewyse logistiese regressie op ander veranderlikes

In paragraaf 8.5.1 is die stappe in stapsgewyse logistiese regressie in detail bespreek. In hierdie paragraaf word slegs die resultate wat deur die toepassing van stap-vir-stap logistiese regressie op die res van die veranderlikes verkry is, aangetoon. In paragraaf 8.4 is redes aangetoon waarom daar van enkelvoudige en saamgestelde veranderlikes gebruik gemaak word. Die metode waarvolgens enkelvoudige veranderlikes na saamgestelde veranderlikes getransformeer word, is in Hoofstuk 6 uiteengesit.

Aangesien daar op 'n eksploratiewe wyse te werk gegaan is om voorspellers te identifiseer, is kombinasies van verskillende veranderlikes gebruik. Hierdie kombinasies is soos volg Tabel 8.7):

- slegs enkelvoudige ondernemerskenmerke (Fase 1);
- slegs enkelvoudige ondernemingskenmerke (Fase 2);

- enkelvoudige ondernemers- en ondernemingskenmerke wat in die vorige twee fases as voorspellers identifiseer is (Fase 3);
- enkelvoudige en saamgestelde ondernemers- en ondernemingskenmerke (Fase 4); en
- slegs saamgestelde ondernemers- en ondernemingskenmerke (Fase 5).

Die resultate van stapsgewyse logistiese regressie in die verskillende fases word in Tabel 8.7 aangetoon.

Die eksploratiewe wyse waarvolgens te werk gegaan is om voorspellers te identifiseer, word in Tabel 8.7 uitgebeeld. Bemerkingsbestuursopleiding word in die kategorie enkelvoudige ondernemerskenmerke eers in Stap 5 as betekenisvol identifiseer. In Stap 3 van dié betrokke ontledings is TI3 (nougesette handhawing van die kwaliteit van produkte/dienste) as voorspeller identifiseer. In Stap 4 is TI3 egter uit die model verwyder, omdat die p-waarde 0,3439 was, wat groter as die gestelde aanvaarde p-waarde van 0,10 is. Die drie betekenisvolle voorspellers van enkelvoudige ondernemerskenmerke, en die twee van enkelvoudige ondernemingskenmerke is as veranderlikes in 'n volgende fase van stapsgewyse logistiese regressie gebruik. Van die vyf veranderlikes is dit slegs bemerkingsbestuursopleiding wat nie in dié fase as betekenisvolle voorspeller identifiseer is nie.

TABEL 8.7: VOORSPELLERS IDENTIFISEER DEUR MIDDEL VAN STAPSGEWYSE LOGISTIESE REGRESSIE

ENKELVOUDIGE ONDERNEMERSKENMERKE (FASE 1)	ENKELVOUDIGE ONDERNEMINGSKENMERKE (FASE 2)	GESELEKTERDE ENKELVOUDIGE VOORSPELLERS (FASE 3)	ENKELVOUDIGE EN SAAMGE- STELDE VERANDERLIKES (FASE 4)	SAAMGESTELDE VERANDERLIKES (FASE 5)
Stap Voorspeller p- waarde	Stap Voorspeller p- waarde	Stap Voorspeller p- waarde	Stap Voorspeller p- waarde	Stap Voorspeller p- waarde
1 Finansiële bestuurs- opleiding 0,000	1 Ontledings 0,000	1 Ontleding 0,000	1 Kreatiewe stelsels 0,000	1 Kreatiewe stelsels 0,000
2 Lokus van beheer 0,037	2 Idee-gene- rerende sessies 0,003	2 Idee gene- rerende sessies 0,003	2 Finansiële bestuurs- opleiding 0,009	2 Lokus van beheer 0,018
5 Bemakings- bestuurs- opleiding 0,093		3 Finansiële bestuurs- opleiding 0,010	3 Lokus van beheer 0,029	3 Opleiding in vier areas 0,023
		4 Lokus van beheer 0,031	4 Waardestel- sel en moti- vering 0,098	4 Waardestel- sel en moti- vering 0,035
			5 Onderneming- strukture 0,063	5 Onderneming- strukture 0,033

Die enkelvoudige veranderlikes wat as betekenisvolle voorspellers in die kategorie enkelvoudige en saamgestelde veranderlikes identifiseer is, is finansiële bestuursopleiding en lokus van beheer. Ontledings en idee-genererende sessies word egter deur die saamgestelde veranderlike kreatiewe stelsels verteenwoordig. Waardestelsel en motivering, asook ondernemingstrukture, wat saamgestelde veranderlikes is, word vir die eerste keer as voorspellers identifiseer.

In die kategorie saamgestelde veranderlikes word opleiding oor vier areas as betekenisvolle nuwe voorspellers identifiseer. Finansiële bestuursopleiding en bemarkingsbestuursopleiding is egter al in vorige fases as voorspellers identifiseer, en word deur opleiding oor vier areas in die lys van saamgestelde veranderlikes verteenwoordig.

Die enigste twee saamgestelde veranderlikes wat nie deur een of meer enkelvoudige veranderlikes in die ander fases verteenwoordig word nie, is ondernemingstrukture, asook waardestelsel en motivering. Daar kan egter geargumenteer word dat 'n saamgestelde veranderlike meer aspekte meet, en heel moontlik ook op 'n ewewigtiger basis meet as in die geval van individuele veranderlikes.

'n Laaste resultaat wat met behulp van stapsgewyse logistiese regressie verkry is, is die voorspelde waarskynlikheid dat die voorspellers 'n verbetering in die verklaring van manifestasies van kreatiwiteit kan teweegbring. Die resultate word in Tabel 8.8 uiteengesit. Die verskillende fases stem ooreen met dié van Tabel 8.7.

In Tabel 8.8 word aangetoon dat die waarskynlikheid van manifestasies van kreatiwiteit toeneem namate die KMO-eienaars oor 'n interne lokus van beheer beskik. Hierdie neiging is in al die fases waargeneem waar lokus van beheer (LOK) as voorspeller identifiseer is. In die geval van ondernemingstrukture (OS) verhoog die waarskynlikheid van manifestasies van kreatiwiteit namate meer entrepreneuriese strukture gebruik word. Dieselfde neiging word ook by kreatiewe stelsels (KS) waargeneem. Namate meer kreatiewe stelsels gebruik word, neem die waarskynlikheid van manifestasies van kreatiwiteit toe.

In die geval van waardestelsels en motivering (WN) van 'n KMO-eienaar neem die waarskynlikheid van manifestasies van kreatiwiteit toe tot en met twee entrepreneuriese redes. Daarna daal die waarskynlikheid. In die vraelys het entrepreneuriese redes gedui op die bydrae wat gemaak kan word tot ekonomiese groei en ontwikkeling, 'n behoefte om aan ander te bewys dat hy suksesvol kan wees, en 'n behoefte om unieke idees te genereer. Daarteenoor het nie-entrepreneuriese redes gedui op die behoefte om eie werk te reël, 'n strewe na 'n goeie lewensstandaard, en 'n behoefte om finansiële verdienste te verbeter.

TABEL 8.8: VOORSPELDE WAARSKYNNLIKHEID DEUR VERSKILLENDSE VOORSPELLERS TOE TE LAAT

VOORSPELLER	FASE 1	FASE 2	FASE 3	FASE 4	FASE 5
Lokus van beheer (LOK):					
Ekstern	0,44		0,65	0,04	0,03
	0,47		0,73	0,05	0,04
	0,59		0,77	0,07	0,05
	0,48		0,69	0,04	0,03
	0,66		0,84	0,09	0,07
Intern	0,71		0,88	0,12	0,10
Ondernemingstrukture (OS)					
Een entrepreneursiese rede				0,14	0,13
Twee entrepreneursiese redes				0,13	0,12
Drie entrepreneursiese redes				0,15	0,15
Waardestelsel en motivering (WN)					
Een entrepreneursiese rede				0,03	0,02
Twee entrepreneursiese redes				0,04	0,03
Drie entrepreneursiese redes				0,00	0,00

TABEL 8.8: (vervolg)

Kreatiewe stelsels (KS)						
Slegs een kreatiewe stelsel					0,02	0,02
Twee kreatiewe stelsels					0,06	0,05
Drie kreatiewe stelsels					0,04	0,03
Vier kreatiewe stelsels					0,07	0,05
Vyf kreatiewe stelsels					0,07	0,04
Ses kreatiewe stelsels					0,09	0,07
Opleiding (OPL) in:						
een funksionele area						0,02
twee funksionele areas						0,01
drie funksionele areas						0,02
vier funksionele areas						0,08
Finansiële bestuursop-leiding (TB1)	0,39				0,64	0,04
Bemarkingsbestuursoplei-ding (TB2)	0,38					
Ontledings (DD9)				0,65	0,29	
Idee-genererende sessies (DD7)				0,66	0,33	

Uit die statistieke kon daar nie 'n verklaring vir die aanvanklike toename en daling daarna gevind word nie. By die bespreking van KMO-strukture (sien paragraaf 3.4) is egter aangetoon dat die ontwikkelingsfase waarin die KMO is 'n invloed kan uitoefen op die tipe struktuur. Dit kan daarom logieserwys verwag word dat die ontwikkelingsfase 'n invloed op die KMO-eienaar se waardestelsel en motivering kan uitoefen. Churchill en Lewis (1983:30) toon juis aan dat 'n KMO-eienaar se bestuursrol verander namate die KMO groter word. Hoe groter 'n KMO word, hoe meer tyd word aan algemene bestuur bestee, wat daartoe kan lei dat die KMO-eienaar meer administratief as entrepreneurs ingestel word. In hierdie studie is daar egter nie tussen die verskillende ontwikkelingsfases onderskei nie, en daarom bied bogenoemde slegs 'n moontlike verklaring.

In die geval van opleiding (OPL) neem die waarskynlikheid toe namate die KMO-eienaar voorafopleiding in vier funksionele areas ontvang het. Dié neiging word ondersteun deur die positiewe waarskynlikheid wat by finansiële bestuursopleiding (TB1) en bemarkingsbestuursopleiding (TB2) waargeneem word.

Hoë waarskynlikheid word aangetoon in die geval van ontledings (DD9) en idee-genererende sessies (DD7). Dié waarskynlikhede word in beide fases 2 en 3 aangetref.

Alle voorspellers, soos in Tabel 8.7 identifiseer, toon dus 'n beduidende positiewe waarskynlikheid met manifestasies van kreatiwiteit, en daarom word dié voorspellers in die oorhoofse model van voorspellers toegelaat.

8.6 MEERRIGTINGTABEL-ANALISE

In die stapsgewyse logistiese regressie was die afhanklike veranderlike 'n binêre veranderlike - 'n onderskeid tussen geen kreatiwiteit en kreatiwiteit. By die bespreking van manifestasies van kreatiwiteit (sien paragrawe 2.6, 4.5 en 5.2.3) is die moontlikheid om dit in verskillende vlakke of kategorieë te kategoriseer, bespreek. Die afhanklike veranderlike is dus nie meer binêr van aard nie, en daarom kan stapsgewyse logistiese regressie nie meer toegepas word nie. In hierdie geval is van meerrigtingtabel-analise gebruik gemaak.

Volgens Dixon (1992:293-296) is die doel van meerrigtingtabelle om 'n beskrywing van die verbande tussen die veranderlikes in die tabel te verkry. Dit kan verkry word deur óf 'n model van die data te vorm, óf deur die toetsing en ordening van die interaksies tussen die veranderlikes. Sodanige analise is gebaseer op die passing van 'n hiërargiese log-liniêre model op die selfrekwensies. Vir 'n driedimensionele model met veranderlike A met i-vlakke, B met j-vlakke en C met k-vlakke, is die natuurlike logaritme van die verwagte selfrekwensie soos volg:

$$F_{ijk} = \theta + \lambda_i^A + \lambda_j^B + \lambda_k^C + \lambda_{ij}^{AB} + \lambda_{ik}^{AC} + \lambda_{jk}^{BC} + \lambda_{ijk}^{ABC}$$

waar $F_{ijk} = E(f_{ijk})$ = verwagte waarde van die waargenome selfrekwensie is;

λ = effekte;

A,B,C = veranderlike waarna effekte verwys; en

θ = zero-orde of gemiddelde effek.

Bogenoemde word as 'n versadigde model beskou, omdat dit alle orde effekte bevat. Aangesien daar in hierdie ontledings van hiërargiese modelle gebruik gemaak word, kan 'n hoër-orde effek (byvoorbeeld λ^{ABC}) nie bestaan nie, tensy alle laer-orde effekte in die model teenwoordig is. Bogenoemde ontleding kan ook in drie verskillende fases verdeel word, naamlik identifisering van 'n geskikte model; toetsing, vergelyking en interpretasie van die model; en die ondersoek van selle/strata waar groot afwykings tussen waargenome en verwagte selfrekwensies voorkom.

Dixon (1992:296) toon aan dat die toetsing van modelle van volle orde uitgevoer kan word deur gebruik te maak van óf die aanneemlikheidsverhouding Chi-kwadraat-toets, óf Pearson se Chi-kwadraat-toets. Eersgenoemde is van toepassing op genestelde modelle. Twee modelle (A en B) is genesteld indien alle effekte van die een (A) as substelle in die ander (B) voorkom. Die aanneemlikheidsverhouding Chi-kwadraat-toets kan daarom in genestelde modelle gebruik word, omdat B van A afgetrek kan word as 'n verdere toets van die hipotese dat effekte van 'n gegewe orde gelyktydig nul is. Die Pearson Chi-kwadraat-toets kan nie dieselfde vermoë vir genestelde modelle nie.

8.6.1 Toepassing van meerrigtingtabel-analise

Die toepassing van die meerrigtingtabel-analise is met behulp van die rekenaarprogram BMDP 4F uitgevoer. Die eerste stel

berekeninge is op saamgestelde veranderlikes (sien Tabel 8.1) uitgevoer en sal in detail bespreek word. Daarna sal verdere resultate opsommend gerapporteer word.

Die eerste belangrike resultaat is verkry deur die passing van alle k-faktor marginale (sien Tabel 8.9).

Tabel 8.9 is die resultaat wat verkry is deur toetsing van modelle van volle orde. K-faktore verwys na die hoogste orde wat in die model ingesluit is. Waar die k-faktor gelyk is aan 3, beteken dit dat alle eerste-, tweede- en derde-orde effekte by dié resultate ingesluit is. Die rekenaarmodel het egter aangetoon dat die model wat by K-faktor 4 begin, nie betekenisvol is nie, omdat die p-waarde van die Pearson Chi-kwadraat-toets 1,0000 is. (Die Pearson-toets is in hierdie geval gebruik, omdat genestelde modelle nie hier getoets is nie). Daarom mag dit onnodig wees om enige vierrigting-interaksies in die finale model in te sluit.

TABEL 8.9: RESULTATE VAN ALLE K-FAKTOR MARGINALE - GELYKTYDIGE TOETS DAT ALLE K+1 EN HOËR FAKTOR INTERAKSIES GELYK IS AAN NUL

K-FAKTOR	VRYHEIDSGRADE	PEARSON KWADRAAT	CHI- KWADRAAT	WAARSKYN- LIKHEID
0-gemiddeld	699	1696,58		0,00000
1	682	952,27		0,00000
2	495	614,75		0,00019
3	36	53,42		0,03085
4	0	0,00		1,00000

'n Volgende resultaat wat verkry is, is die gelyktydige toets dat alle k-faktor interaksies gelyktydig nul is (sien Tabel 8.10).

TABEL 8.10: GELYKTYDIGE TOETS DAT ALLE K-FAKTOR INTERAKSIES GELYKTYDIG NUL IS

K-FAKTOR	VRYHEIDSGRADE	AANNEEMLIKHEIDS- VERHOUDING CHI- KWADRAAT	WAARSKYNLIKHEID
1	17	295,47	0,00000
2	187	292,93	0,00000
3	459	343,17	0,99999
4	36	62,13	0,00438

Aangesien modelle van volle orde in mekaar genestel is, verskaf hierdie gedeelte 'n toets van sodanige modelle. Die verskil in passing tussen twee modelle kan dus bereken word ten einde die hipotese dat effekte van 'n gegewe orde gelyktydig nul is, te toets. Aangesien dit 'n toets is van die verskille tussen genestelde modelle, is slegs die aanneemlikheidsverhouding Chi-kwadraat-toets van toepassing. Die lyn beginnende met 3 is die verskil tussen lyne 2 en 3 van Tabel 8.9. Die verskil is in hierdie geval nie beduidend nie (p-waarde = 0,99999), en dus sal derde-orde effekte waarskynlik nie nodig wees nie.

Die BMDP 4F-program verskaf ook resultate oor marginale en parsiële assosiasies (sien Tabel 8.11). Dié twee toetse ondersoek moontlike assosiasies tussen veranderlikes. Die genoemde toetse kan gelyktydig gebruik word om die verskillende interaksies te ondersoek, en om te bepaal of

hulle nodig is in die model wat gebruik word. Indien beide parsiële en marginale toetse vir 'n effek beduidend is (klein p-waardes), behoort die effek in verdere modelle opgeneem te word. As beide toetse nie beduidend is nie, is dit waarskynlik onnodig om die effekte in verdere modelle te gebruik. Indien die een toets beduidend is en die ander nie, kan modelle met en sonder die bevraagtekende terme in 'n tweede berekening van BMDP 4F gebruik word om te bepaal watter terme toepaslik is.

**TABEL 8.11: ASSOSIASIE-OPSIE GESELEKTEER VIR ALLE VERANDER-
LIKES VAN ORDE-GROOTTE KLEINER OF GELYK AAN 4**

EFFEKTE	PARSIËLE ASSOSIASIE			MARGINALE ASSOSIASIE		
	VRY- HEIDS- GRADE	CHI- KWA- DRAAT	WAAR- SKYN- LIKHEID	VRY- HEIDS- GRADE	CHI- KWA- DRAAT	WAAR- SKYN- LIKHEID
V	3	25,74	0,0000			
L	6	102,12	0,0000			
O	4	126,89	0,0000			
E	4	40,71	0,0000			
VL	28	22,82	0,7420	66	25,37	1,0000
VO	12	26,30	0,0097	12	28,27	0,0050
VE	12	28,23	0,0051	12	28,79	0,0042
LO	39	16,84	0,9992	81	27,46	1,0000
LE	30	26,62	0,6433	62	35,82	0,9969
OE	16	151,23	0,0000	16	159,86	0,0000
VLO	74	96,65	0,0398	133	64,26	1,0000
VLE	73	82,98	0,1989	122	56,15	1,0000
VOE	71	85,85	0,1105	168	74,87	1,0000
LOE	116	137,13	0,0879	220	113,82	1,0000

Na aanleiding van die gegewens in Tabel 8.11 is die volgende elemente identifiseer vir verdere ondersoek:

- VO (kreatiwiteit en opleiding);
- VE (kreatiwiteit en ervaring); en
- OE (opleiding en ervaring).

Aangesien die totale aantal veranderlikes 11 is (sien Tabel 8.1), was die gebruik van al 11 in 'n meerrigtingtabel-analise nie prakties moontlik nie. Daarom is daar besluit om, soos in bogenoemde bespreking van die prosedures, met groeperinge van veranderlikes te werk. Die groeperinge wat gebruik is, is soos volg:

- lokus van beheer, opleiding en ervaring;
- tegniese vaardighede, waardestelsel en motivering en risikoneming;
- risikoneming, geheelbenadering en ondernemingstrukture; en
- ondernemingstrukture, omgewingsbeskouing en kreatiewe stelsels.

Die verskillende stappe van meerrigtingtabel-analises is vir die verskillende groeperinge van veranderlikes herhaal. As resultaat van hierdie berekeninge is modelle identifiseer vir verdere ondersoek (sien Tabel 8.12).

**TABEL 8.12: VERSKILLEND E ELEMENTE IDENTIFISEER VIR VERDERE
ONDERSOEK**

ELEMENTE	AFKORTING
Kreatiwiteit, ervaring en kreatiewe stelsels	VEK
Opleiding en ervaring	OE
Geheelbenadering	G

Die finale model wat getoets is, was VOEGK, naamlik met eerste orde veranderlikes kreatiwiteit (V), opleiding (O), ervaring (E), geheelbenadering (G) en kreatiewe stelsels (K); tweede orde veranderlike opleiding en ervaring (OE); en derde orde veranderlike kreatiwiteit, ervaring en kreatiewe stelsels (VEK).

Volgens Benedetti en Brown (Dixon, 1992:314-315) is een benadering tot modelbou dié van 'n stapsgewyse proses. Verskillende effekte (hetsy enkel- of meervoudig) word weggelaat of toegevoeg, totdat alle moontlike nuwe modelle op hierdie wyse gevorm is. In hierdie studie is besluit om met behulp van die weglatingsproses voort te gaan, aangesien Benedetti en Brown (Dixon, 1992:315) dit as 'n veiliger proses in oorgespesifiseerde modelle (soos in hierdie studie) beskou. Nadat alle nuwe moontlike modelle op hierdie wyse gevorm is, identifiseer BMDP 4F as die beste model. Die beste model is dié een waar die toets van betekenisvolheid van die verskil as gevolg van die weglating van individuele effekte, die grootste oorskrydingswaarskynlikheid het. Die resultaat van hierdie berekeninge word in Tabel 8.13 uiteengesit en daarna bespreek.

TABEL 8.13: BESTE MODEL

MODEL	ENKEL- VOUDIGE EFFEK WAT UITGE- LAAT WORD	VRY- HEIDS- GRADE	AANNEEMLIKHEIDSVERHOUDING	
			CHI-KWADRAAT	WAARSKYNLIKHEID
STAP 4				
OK,OE,G		2742	1012,27	1,0000
	Effek deur V uit te laat	3	25,74	0,0000
OK,OE,V		2742	1300,26	1,0000
	Effek deur G uit te laat	3	313,72	0,0000
OK,E,V, G		2755	1146,39	1,0000
	Effek deur OE uit te laat	16	159,86	0,0000
K,OE,V, G		2763	1034,47	1,0000
	Effek deur OK uit te laat	24	47,93	0,0026

Die modelle in Tabel 8.13 is almal binne die gestelde kritiese p-waarde van 0,05, en K, OE, V en G toon die hoogste oorskrydingswaarskynlikheid ($p = 0,0026$). Die model wat kreatiwiteit in terme van die verskillende kategorieë in KMO's die beste beskryf, kan daarom soos volg uitgedruk word:

$$F_{\text{voegk}} = \theta + \lambda_k^K + \lambda_o^O + \lambda_e^E + \lambda_v^V + \lambda_g^G + \lambda_{oe}^{OE}$$

waar die verwagte selfrekwensie 'n funksie van die eerste-orde effekte kreatiewe stelsels (K), opleiding (O), ervaring (E), kreatiewe manifestasies (V), geheelbenadering (G) en die tweede-orde effekte opleiding en ervaring (OE) is.

8.6.2 Stapsgewyse bou van model: kreatiewe gedrag volgens ordinale skaal

'n Addisionele model is ook met dieselfde veranderlikes en volgens dieselfde prosedures, soos in paragraaf 8.6 beskryf, gebou. Die kategoriese manifestasie van kreatiwiteit (V1) is egter deur 'n ordinale skaal van manifestasie van kreatiwiteit vervang (V42). Dié skaal word in paragraaf 4.5 beskryf. Die beste model in hierdie geval is G, OE, VEK, VO. Die model kan formeel soos volg beskryf word:

$$F_{\text{voegk}} = \theta + \lambda_g^G + \lambda_o^O + \lambda_e^E + \lambda_v^V + \lambda_k^K + \lambda_{oe}^{OE} + \lambda_{vo}^{VO} + \lambda_{vek}^{VEK}$$

waar die verwagte selfrekwensies 'n funksie van die eerste-orde effekte geheelbenadering (G), opleiding (O), ervaring (E), manifestasies van kreatiwiteit (V), kreatiewe stelsels (K), die tweede-orde effekte opleiding en ervaring (OE), manifestasies van kreatiwiteit en opleiding (VO) en die derde-orde effekte manifestasies van kreatiwiteit, ervaring en kreatiewe stelsels (VEK) is.

8.6.3 Bespreking van die resultate van meerrigtingtabel-analises

In paragraaf 2.6 is aangetoon dat die mees algemene klassifisering van kreatiwiteit binêr van aard is, naamlik

kreatief en nie kreatief. In die meerrigtingtabel-analises is daar egter van ander skale gebruik gemaak ten einde potensieel fyner verbande tussen die verskillende afhanklike en onafhanklike veranderlikes te ondersoek. Die beste modelle in beide bogenoemde benaderings toon ooreenkomste. In die geval van manifestasies van kreatiwiteit volgens die ordinale skaal, word daar egter een tweede-orde effek (VO) en een derde-orde effek (VEK) bygevoeg tot die model wat verkry is deur manifestasies van kreatiwiteit kategoriees te klassifiseer.

Van die elemente in die modelle toon ooreenkomste met die voorspellers wat deur middel van stap-vir-stap logistiese regressie verkry is (sien Tabel 8.7). Addisionele elemente wat deur middel van die meerrigtingtabel-analises na vore kom, is geheelbenadering (G) en ervaring (E). Daar is egter sekere voorspellers, soos verkry uit die stap-vir-stap logistiese regressie, wat nie in die meerrigtingtabel-analises na vore kom nie, naamlik lokus van beheer, waardestelsel en motivering, en ondernemingstrukture. Dit is egter reeds vroeër gestel dat 'n eksploratiewe benadering gevolg is om voorspellers van manifestasies van kreatiwiteit te identifiseer. Daarom word daar nie gepoog om van die voorspellers te elimineer nie, maar dit eerder op 'n geïntegreerde wyse te inkorporeer in 'n ontwikkelingsbenadering (sien Hoofstuk 10).

8.7 ONTLEDING VAN BIOGRAFIESE DATA

Ten einde moontlike verbande tussen manifestasies van kreatiwiteit (V43) en biografiese data te ondersoek, is die

rekenaarprogram STATGRAPHICS 5.0 gebruik om kruistabulerings uit te voer. Resultate van dié ontledings word in Tabel 8.14 uiteengesit.

**TABEL 8.14: KRUISTABULERINGS VAN BIOGRAFIESE DATA MET
MANIFESTASIES VAN KREATIWITEIT**

KATEGORIE	VRYHEIDSGRADE	p-WAARDE
Ouderdom van respondent	8	0,184954
Opvoedkundige kwalifikasies van respondent	9	0,248994
Spesialis vaardighede/opleiding	1	0,276871
Hoeveelheid werknemers in diens	2	0,0241367
Datum wanneer onderneming gestig is	5	0,724930
Is respondent:		
- oorspronklike stigter van onderneming	1	0,250204 met Yates se korreksie
- opvolger van onderneming	1	0,288204 met Yates se korreksie
- koper van onderneming	1	0,0106069 met Yates se korreksie

Uit bostaande tabel blyk dit dat die hoeveelheid werknemers in diens ($p = 0,0241367$) en koper van onderneming ($p = 0,0106069$) as moontlike voorspellers van manifestasies van kreatiwiteit beskou kan word. Die ander elemente se p-waardes is hoër as die gestelde 0,05. Die vraag kan egter nou ontstaan of die hoeveelheid werknemers aanleiding gee tot kreatiwiteit, en of kreatiwiteit aanleidend is tot die hoeveelheid werknemers. In die geval van die tweede element, koper van onderneming, kan daar gevra word of die koop van 'n onderneming aanleiding

gegee het tot kreatiwiteit, en of die koper kreatief was deur die onderneming te koop. Duidelike antwoorde ten opsigte van kreatiwiteit is dus nie moontlik vanuit hierdie ontledings nie, en statistieke kon nie verdere lig daarop werp nie.

8.9 SAMEVATTING

In hierdie hoofstuk is die verwantskappe tussen manifestasies van kreatiwiteit, en individuele en organisatoriese eienskappe ondersoek. Aangesien eksploratief te werk gegaan is, is verskillende afhanklike veranderlikes gebruik (sien Tabel 8.1). Waar die afhanklike veranderlike binêr is, is van stapsgewyse logistiese regressie gebruik gemaak om voorspellers te identifiseer. Resultate van hierdie berekeninge word in Tabele 8.7 en 8.8 uiteengesit. In gevalle waar die afhanklike nie binêr is nie, is van meerrigtingtabel-analises gebruik gemaak. Resultate van dié berekeninge is in paragrawe 8.6.1 en 8.6.2 bespreek. Met laasgenoemde berekeninge is daar veral gepoog om fyner verbande tussen die onafhanklike en afhanklike veranderlikes te ondersoek. Aangesien 'n groot persentasie van respondente (41,23%) aangetoon het dat daar geen kreatiwiteit in hul onderneming was nie, kan aanvaar word dat dit die ondersoek na fynere verbande beïnvloed het. In so 'n geval behoort 'n groter aantal response as wat hierdie studie opgelewer het, die probleem te oorbrug. Daarom kan die responskoers as 'n belangrike leemte van hierdie studie ten opsigte van die ondersoek na fynere verbande beskou word.

In paragraaf 8.7 is resultate aangetoon wat verkry is deur moontlike verbande tussen manifestasies van kreatiwiteit en biografiese data te ondersoek. Soos aangetoon in die betrokke paragraaf, kan geen sinvolle afleidings uit die resultate gemaak word nie. Sinvolle resultate kan egter verkry word deur profiele van KMO's wat kreatief gerig is, individueel met die geïdentifiseerde voorspellers te vergelyk. Dit is egter nie in hierdie studie uitgevoer nie, omdat dit nie binne die bestek van hierdie studie geval het nie. Dit kon egter as belangrike ondersteuning vir voorspellers gedien het, asook om moontlike fynere verbande te identifiseer.

Ten einde 'n basis te vorm waarvandaan 'n ontwikkelingsbenadering geformuleer kan word, word die voorspellers met beskrywende statistieke in die volgende hoofstuk bespreek.

HOOFSTUK 9

BESPREKING VAN EMPIRIESE RESULTATE

9.1 INLEIDING

Verskeie elemente is in Hoofstuk 8 as betekenisvolle voorspellers van manifestasies van kreatiwiteit geïdentifiseer. Die voorspellers word in hierdie hoofstuk binne die konteks van hierdie studie interpreteer ten einde sinvolle aanbevelings te kan maak. Nadat die voorspellers bespreek is, sal dit met die beskrywende statistieke (sien Hoofstuk 7) in verband gebring word ten einde moontlike gapings tussen werklike en verlangde gedrag te bepaal. Hierdie ontleding dien as basis vir die ontwikkeling van 'n model wat daartoe kan lei dat KMO's meer kreatief georiënteerd raak. Dié model word in Hoofstuk 10 bespreek.

9.2 VOORSPELLERS

Voorspellers word in geen bepaalde prioriteitsvolgorde in die volgende subparagrafe bespreek.

9.2.1 Voorspellers van enkelvoudige ondernemerskenmerke

Die drie voorspellers wat identifiseer is, is voorafopleiding in finansiële- (TB1) en bemarkingsbestuur (TB2), en lokus van beheer (LOK) (sien Tabel 8.7). Die belangrikheid van voorafopleiding in finansiële en bemarkingsbestuur kan in verband gebring word met die entrepreneuriese proses (sien Figuur 4.2). Volgens dié proses word idees identifiseer en getoets alvorens dit geïmplementeer word. Voorafopleiding in die twee genoemde velde kan die KMO-eienaar en werknemers in staat stel om dit te vermag. Daar kan ook geredeneer word dat finansiële- en bemarkingsbestuurstoetsings van nuwe idees die individu 'n beter aanduiding van onderliggende risiko's kan verskaf, en waarskynlik aanleiding kan gee tot die identifisering en toetsing van meer idees, omdat risiko's tot 'n groter mate gekwantifiseer word. In Tabel 8.8 is ook aangetoon dat beide finansiële- (TB1) en bemarkingsbestuur (TB2) 'n positiewe verband toon met manifestasies van kreatiwiteit.

Die voorspeller, lokus van beheer (LOK), is, in teenstelling met voorafopleiding, nie 'n vaardigheid nie, maar 'n vorm van gedrag. Aangesien interne lokus van beheer daarop dui dat 'n individu 'n medeskepper van sy toekoms is, en daarom meer dinamies en pro-aktief is as 'n persoon met 'n eksterne lokus van beheer, strook dit met die gedrag wat van 'n kreatiewe persoon verwag word. Sonder dié tipe gedrag sal die individu se vermoë om met nuwe implementeerbare idees vorendag te kom heel waarskynlik onder druk geplaas word. In Tabel 8.8 is ook aangetoon dat die waarskynlikheid van manifestasies van

kreëtiwiteit toeneem namate 'n persoon se lokus van beheer verskuif van ekstern na intern.

9.2.2 Voorspellers van enkelvoudige ondernemingskenmerke

Die twee voorspellers wat in hierdie kategorie identifiseer is, is die ontleding van sterk en swak punte, geleenthede en bedreigings van 'n KMO (DD9), en die reël van sessies waartydens idees genereer kan word (DD7). Ten opsigte van eersgenoemde kan die ontleding van sterk en swak punte impliseer dat individue kennis behoort te hê van die huidige situasie alvorens vanaf die basis voortbeweeg kan word. Kennis oor ondersteunende en beperkende faktore kan individue in staat stel om op 'n meer pro-aktiewe wyse idees wat implementeerbaar is, te identifiseer. Geleenthede en bedreigings dui weer daarop dat kennis van die eksterne omgewing moet bestaan om pro-aktief op veranderinge of potensieële veranderinge te kan reageer. Die ontledingsvoorspeller (DD9) dui daarom op 'n ewewigtige benadering tot die interne en eksterne omgewing van 'n KMO.

Die reël van sessies waartydens idees genereer kan word, kan dui op 'n paar aspekte wat belangrik is in die kreatiewe proses, onder andere die nodigheid om idees te genereer, die uitruiling van idees, en kontak met stimulerende kollegas. Dié sessies kan ook daarop dui dat die ondernemingsklimaat gunstig moet wees vir kreatiwiteit, anders sal individue heel waarskynlik nie aan sulke sessies wil deelneem indien daar nie erns met die aktiwiteite is nie.

Beide bogenoemde voorspellers (TB1 en TB2) toon 'n positiewe verband met manifestasies van kreatiwiteit (sien Tabel 8.8). Namate die voorspellers toegepas word, kan verhoogde manifestasies van kreatiwiteit verwag word.

9.2.3 Voorspellers van geselekteerde enkelvoudige veranderlikes

In paragraaf 8.5.2 is aangedui dat alle enkelvoudige voorspellers (ondernemers- en ondernemingskenmerke) wat in fases 1 en 2 identifiseer is, op 'n eksploratiewe wyse aan verdere analise onderwerp is. Bemakingsbestuur (TB2) is in dié fase nie as voorspeller identifiseer nie. Aangesien voorspellers op 'n eksploratiewe wyse bepaal is, kan die afleiding nie gemaak word dat dit nie 'n sterk voorspeller is, soos in die geval van die ander vier voorspellers [ontledings (DD9), idee-genererende sessies (DD7), finansiële bestuursopleiding (TB1) en lokus van beheer (LOK)] nie. In Tabel 8.8 word juis aangetoon dat daar 'n sterk verband is tussen voorafopleiding in bemakingsbestuur en manifestasies van kreatiwiteit.

Die p-waardes van ontledings (DD9) en idee-genererende sessies (DD7) bly in hierdie fase konstant, terwyl die p-waarde van lokus van beheer (LOK) 'n verbetering, en dié van finansiële bestuursopleiding (TB1) 'n matige verswakking toon (sien Tabel 8.7). Geen definitiewe afleiding kan egter gemaak word oor die relatiewe belangrikheid van die voorspellers tydens dié fase nie. Voorspellers toon in hierdie fase, soos in die voorafgaande fases, 'n positiewe verband met manifestasies van kreatiwiteit (sien Tabel 8.8.).

9.2.4 Voorspellers van saamgestelde veranderlikes

Vyf voorspellers is in hierdie kategorie identifiseer, naamlik kreatiewe stelsels (KS), lokus van beheer (LOK), opleiding in vier areas (OPL), waardestelsel en motivering (WN) en ondernemingstrukture (OS) (sien Tabel 8.7). Kreatiewe stelsels (KS) toon 'n lae p-waarde ($p = 0,000$), wat 'n spieëlbeeld van die lae p-waardes van die enkelvoudige voorspellers [ontledings (DD9) en idee-genererende sessies (DD7)] in vorige berekeninge is. In Tabel 8.8 word ook aangetoon dat die waarskynlikheid van manifestasies van kreatiwiteit toeneem namate meer kreatiewe stelsels toegepas word.

Lokus van beheer (LOK) se p-waarde toon ook 'n verbetering namate slegs saamgestelde veranderlikes gebruik word. Opleiding in vier areas (OPL) toon onder andere die belangrikheid van 'n algemenisbenadering oor die bestuursvermoë van KMO-eienaars. Hierdie kennis kan as noodsaaklik beskou word om nuwe idees te implementeer en oor tyd suksesvol te bestuur. Die waarskynlikheid van manifestasies van kreatiwiteit neem ook toe namate 'n persoon voorafopleiding in al vier funksionele areas ontvang het (sien Tabel 8.8.).

'n Entrepreneuriese waardestelsel en motivering (WN) kom slegs tydens die ontleding van die gesamentlike veranderlikes as voorspeller na vore. Dit beteken egter nie dat dit 'n swak voorspeller is nie. Daar kan trouens geredeneer word dat saamgestelde veranderlikes verbeterde meting tot gevolg het, omdat die moontlike probleem van te veel leë selle ondervang

word. In die geval van enkelvoudige voorspellers het die p-waardes ook 'n verbetering getoon namate saamgestelde veranderlikes gebruik is. Dieselfde argument geld ook vir ondernemingstrukture (OS) wat slegs as saamgestelde veranderlike as betekenisvolle voorspeller identifiseer is. In die geval van ondernemingstrukture (OS) word 'n positiewe waarskynlikheid waargeneem namate meer entrepreneuriese strukture gebruik word (sien Tabel 8.8). In die geval van waardestelsel en motivering (WN) is die waarskynlikheid aanvanklik positief, maar verander uiteindelik in 'n dalende waarskynlikheid namate 'n meer entrepreneuriese waardestelsel en motivering nagestreef word. In paragraaf 8.5.2 is geredeneer dat statistieke nie 'n verklaring hiervoor kan bied nie, maar dat die ontwikkelingsfase van die KMO 'n moontlike invloed hierop het.

In paragraaf 9.2.2 is die moontlike raakvlakke van ondernemingstrukture (OS) wat kreatiwiteit bevorder, met aspekte soos die generering van idees (DD7) aangetoon. Die voorspellers in hierdie kategorie verteenwoordig, soos in die geval van enkelvoudige ondernemerskenmerke, 'n balans tussen vaardighede [byvoorbeeld kreatiewe stelsels (KS)] en gedrag/houdings [byvoorbeeld waardestelsel en motivering (WN)]. 'n Ontwikkelingsbenadering sal daarom beide aspekte moet aanspreek.

9.2.5 Voorspellers van kategorie-geklassifiseerde manifestasies van kreatiwiteit

Die volgende voorspellers is deur middel van meerrigtingtabelanalises verkry: kreatiewe stelsels (KS), opleiding (OPL), ervaring (ERV) en geheelbenadering (G) (sien paragraaf 8.6.1).

Kreatiewe stelsels (KS) en opleiding in vier areas (OPL) is reeds in paragraaf 9.2.4 bespreek. Ervaring in vier areas (ERV) onderstreep onder andere die belangrikheid van praktiese toepassing van kreatiwiteit. Opleiding (OPL) alleen kan waarskynlik nie die verlangde resultate lewer nie. Die opdoen van praktiese ervaring in die verskillende areas kan egter 'n positiewe effek op resultate hê. Hierdie simbiotiese verhouding kom ook in die ontleding na vore, deurdat opleiding (OPL) en ervaring (ERV) as 'n tweede-orde-effek identifiseer is.

'n Geheelbenadering (G) word ook in hierdie gedeelte as betekenisvolle voorspeller identifiseer. Dié aspek dui op die belangrikheid daarvan dat die KMO-eienaar nie net intern georiënteerd is nie, maar ook ekstern. 'n Ekstern na interne oriëntasie kan daarom die waarskynlikheid van manifestasies van kreatiwiteit verhoog. Sodoende kan verseker word dat produkte/dienste afgestem is op behoeftes van verbruikers, wat dan daartoe lei dat manifestasies van kreatiwiteit benutbaar is. Die benutbaarheidseffek is in ooreenstemming met die operasionele definisie van kreatiwiteit (sien paragraaf 2.8).

9.2.6 Voorspellers van ordinaal-geklassifiseerde manifestasies van kreatiwiteit

Die volgende voorspellers is in hierdie fase identifiseer: geheelbenadering (G), opleiding (OPL), ervaring (ERV) en kreatiewe stelsels (KS) (sien paragraaf 8.6.2). Hierdie voorspellers is reeds in vorige paragrawe bespreek (sien paragrawe 9.2.4 en 9.2.5). 'n Tweede-orde-effek [manifestasies van kreatiwiteit (KS) en opleiding (OPL)], en 'n derde-orde-effek [manifestasies van kreatiwiteit (V),

ervaring (ERV) en kreatiewe stelsels (KS)] is egter addisioneel tot dié van paragraaf 9.2.5 identifiseer. Die verskillende orde-effekte bevestig aanvanklike vermoedens dat die voorspellers nie in isolasie beskou moet word nie, maar belangrike interaksies met mekaar toon.

9.2.7 Samevatting

Die verskillende betekenisvolle voorspellers wat in die voorafgaande paragrafe bespreek is, word in Tabel 9.1 uiteengesit. Ten einde maksimale informasie uit die data te verkry, is verskillende benaderings gebruik om betekenisvolle voorspellers te identifiseer. In die volgende paragraaf word die betekenisvolle voorspellers met biografiese inligting vergelyk ten einde moontlike ontwikkelingsareas te bepaal.

9.3 VERGELYKING VAN VOORSPELLERS MET BESKRYWENDE STATISTIEKE

In hierdie paragraaf word die betekenisvolle voorspellers met beskrywende statistieke vergelyk om te bepaal of daar 'n gaping tussen die voorspellers en die situasie is, soos van toepassing ten tye van die ondersoek. Die volgorde soos in Tabel 9.1 uiteengesit, word as raamwerk geneem.

9.3.1 Finansiële bestuursopleiding (TB1)

In Tabel 7.21 word aangetoon dat slegs 36,55% van respondente voorafopleiding in finansiële bestuur ontvang het. Die

meerderheid het dus geen voorafopleiding ondergaan nie, en daarom word afgelei dat daar 'n gaping tussen die betekenisvolle voorspeller en werklike gedrag is.

TABEL 9.1: UITEENSETTING VAN BETEKENISVOLLE VOORSPELLERS

	KREATIWITEIT VOLGENS BINÊRE SKAAL	KREATIWITEIT VOLGENS VERSKILLENDE KATEGORIEË	KREATIWITEIT VOLGENS ORDINALE SKAAL
A. Ondernemerskenmerke			
1. Enkelvoudige voorspellers			
- Finansiële bestuursopleiding (TB1)	*		
- Bemerkingsbestuursopleiding (TB2)	*		
- Lokus van beheer (LOK)	*		
2. Saamgestelde voorspellers			
- Lokus van beheer (LOK)	*		
- Opleiding in vier areas (OPL)	*	*	*
- Waardestelsel en motivering (WN)	*		
- Ervaring in vier areas (ERV)		*	*
- Geheelbenadering (G)		*	*
B. Ondernemingskenmerke			
1. Enkelvoudige voorspellers			
- Ontledings (DD9)	*		
- Idee-genererende sessies (DD7)	*		
2. Saamgestelde voorspellers			
- Kreatiewe stelsels (KS)	*	*	*
- Ondernemingstrukture (OS)	*		

Die bogenoemde gaping kan onder andere daartoe lei dat die lewensvatbaarheid van idees nie bepaal kan word deur die meerderheid van KMO-eienaars nie, en daarom daartoe kan lei

dat daar eerder weggeskram word van nuwe idees. Lewensvatbaarheidstudies kan KMO-eienaars ook veral help om risiko's te kwantifiseer, wat daartoe kan lei dat KMO-eienaars meer op hulle gemak is oor die neem van risiko's. Die gaping wat hier identifiseer is, kan daarom veroorsaak dat manifestasies van kreatiwiteit onder druk geplaas word.

9.3.2 Bemarkingsbestuursopleiding (TB2)

Die meerderheid respondente (65,20%) het geen voorafopleiding in bemarkingsbestuur ontvang nie (sien Tabel 7.21). Dié syfer is hoër as in die geval van finansiële bestuur. Daar is dus in hierdie geval ook 'n waarneembare gaping tussen die voorspeller en werklike gedrag.

Bemarkingsbestuursopleiding kan KMO-eienaars onder andere in staat stel om hul mark beter te verstaan, en om die potensiaal van 'n mark te bepaal. Soos in die geval van finansiële bestuursopleiding (TB1), kan bemarkingsbestuursopleiding KMO-eienaars help om risiko's beter te kwantifiseer. Dit het egter ook verdere voordele in die sin dat nuwe idees vanuit die eksterne omgewing identifiseer kan word. Die bogenoemde gaping veroorsaak daarom ook dat manifestasies van kreatiwiteit onder druk geplaas word.

9.3.3 Lokus van beheer (LOK)

Die gegewens van Tabel 7.20 toon aan dat die meeste respondente (57,60%) geneig is tot 'n interne lokus van beheer. Alhoewel hierdie aspek gunstig is, toon die gegewens

in Tabel 8.8 aan dat die waarskynlikheid van manifestasies van kreatiwiteit toeneem namate KMO-eienaars 'n interne lokus van beheer ontwikkel. Dit kan daarom verwag word dat 'n meer positiewe verhouding ten gunste van interne lokus van beheer manifestasies van kreatiwiteit positief sal beïnvloed.

9.3.4 Opleiding in vier areas (OPL)

In Tabel 7.22 word aangetoon dat slegs 16,08% van respondente voorafopleiding in al vier areas ontvang het. 46,78% van die respondente het geen voorafopleiding in enige area gehad nie. In paragrawe 9.3.1 en 9.3.2 is alreeds aangetoon dat daar gapings tussen die voorspellers finansiële- (TB1) en bemakingsbestuursopleiding (TB2) en werklike gedrag bestaan. Dié gapings kom daarom ook tot uiting in die gesamentlike indeks oor opleiding in vier areas (OPL). Opleiding in vier areas (OPL) kan KMO-eienaars in staat stel om 'n algemenisbenadering tot bestuurskennis te verkry, wat onder andere daartoe kan lei dat idees identifiseer en suksesvol implementeer kan word. In Tabel 8.8 is ook aangetoon dat die waarskynlikheid van manifestasie van kreatiwiteit toeneem namate KMO-eienaars voorafopleiding in vier funksionele areas ontvang het. Dit word daarom afgelei dat daar 'n gaping tussen die voorspeller en die werklike situasie heers wat manifestasies van kreatiwiteit eweneens onder druk plaas.

9.3.5 Waardestelsel en motivering (WN)

In paragrawe 8.5.2 en 9.2.4 is aangetoon dat 'n entrepreneuriese waardestelsel en motivering 'n aanvanklike toename in die waarskynlikheid van manifestasies van

kreëtiwiteit toon, maar later 'n dalende waarskynlikheid toon. Dit sal daarom verwag kan word dat, indien die beskrywende statistieke in ewewig met die betekenisvolle voorspeller is, gegewens ten gunste van 'n entrepreneuriese waardeestelsel en motivering sal wees. In Tabel 7.28 word egter aangetoon dat 54,97% van die respondente slegs een entrepreneuriese rede aangedui het uit 'n moontlike drie. Respondente wat twee redes aangedui het, verteenwoordig 21,05%, en dié wat drie redes aangedui het slegs 0,88%. 'n Aanvanklike toename in entrepreneuriese redes gevolg deur 'n afplatting word daarom nie deur die beskrywende statistieke ondersteun nie. Dit kan trouens uit die beskrywende statistieke afgelei word dat KMO-eienaars meer neig na nie-entrepreneuriese redes. Dié standpunt word ondersteun deur gegewens in Tabel 7.27 wat aantoon dat nie-entrepreneuriese redes die eerste drie plekke inneem by redes wat as die belangrikste beskou word. 'n Gaping word daarom waargeneem tussen die voorspeller en werklike gedrag.

9.3.6 Ervaring in vier areas (ERV)

Die meeste respondente (34,21%) het aangetoon dat hulle geen voorafervaring in enige van die bestuursvelde gehad het nie. Slegs 15,50% van die respondente het voorafervaring in al vier areas gehad (sien Tabel 7.24). Die individuele area waarin die respondente die meeste ervaring het, is algemene bestuur (54,39%). Dit word gevolg deur ervaring in finansiële bestuur (38,30%), ervaring in bemakingsbestuur (38,01%), en ervaring in menslike hulpbronbestuur (27,19%).

In paragraaf 9.3.4 is aangetoon dat daar 'n gaping bestaan tussen die voorspeller, opleiding in vier funksionele areas (OPL), en werklike gedrag. Dit kan geredeneer word dat dié gaping oorbrug kan word indien KMO-eienaars voorafervaring in die betrokke bestuursvelde opgedoen het. In bogenoemde gegewens (sien ook Tabel 7.24) word egter aangetoon dat KMO-eienaars nie oor voorafervaring in die funksionele areas beskik nie, wat die druk op manifestasies van kreatiwiteit nie verlig nie, maar eerder laat toeneem. Ten opsigte van ervaring in vier areas (ERV) word daarom ook 'n gaping tussen werklike gedrag en die voorspeller waargeneem.

9.3.7 Geheelbenadering (G)

'n Geheelbenadering kan KMO-eienaars in staat stel om idees oor 'n wye front in die eksterne omgewing te identifiseer en om dinamies en kreatief daarop te reageer. 'n Eksterne na interne benadering is daarom nodig vir 'n geheelbenadering. Die meeste respondente (40,06%) het egter aangetoon dat hulle slegs 'n interne benadering het, terwyl 52,05% van die respondente 'n baie dominante interne benadering getoon het (sien Tabel 7.33). Dit kan daarom gestel word dat 92,11% van respondente nie oor 'n geheelbenadering beskik nie, en daarom word 'n gaping tussen die voorspeller en werklike gedrag waargeneem. Hierdie aspek word ondersteun deur gegewens uit Tabel 7.44 wat aantoon dat die meerderheid van respondente (69,88%) aangedui het dat daar geen kreatiwiteit in hul ondernemings aanwesig is nie, of slegs kreatiwiteit van 'n interne aard. Uit laasgenoemde kan dit ook afgelei word dat selfvertroue om meer kreatief op te tree moontlik ontbreek. Dié selfvertroue kan onder andere toegeskryf word aan nie-

entrepreneuriese houdings (sien paragraaf 9.3.5), en gebrek aan vaardigheid en ervaring (sien paragraaf 9.3.3 en 9.3.4).

9.3.8 Ontledings (DD9)

Ontledings (DD9) is een van die twee kreatiewe tegnieke wat as betekenisvolle voorspellers identifiseer is. Die ander tegniek, idee-genererende sessies (DD7), word in die volgende paragraaf bespreek. Oor die gebruik van ontledings het 180 respondente (52,63%) aangetoon dat ontledings van sterk en swak punte, geleenthede en bedreigings in hulle ondernemings uitgevoer word. 162 respondente (47,37%) het aangetoon dat hulle dit nie toepas nie (sien Tabel 7.40). 'n Marginale verskil bestaan dus tussen die toepassing van ontledings, al dan nie. Alhoewel dit 'n gunstige verhouding tussen die voorspeller en werklike gedrag aantoon, sou 'n meer gunstige verhouding verwag word in die bevordering van kreatiwiteit. In Tabel 8.8 is ook aangetoon dat die waarskynlikheid van manifestasies van kreatiwiteit toeneem namate ontledings (DD9) toegepas word, en ondersteun daarom die standpunt dat 'n meer gunstige verhouding verwag word. In Tabel 7.41 word aangetoon dat, wanneer ontledings toegepas word, die impak daarvan as oorwegend positief beskou word.

Hierdie ontleding kan uiteraard gesien word in terme van die KMO-eienaar se reaksie op omgewingsveranderlikes. In die literatuur (sien paragraaf 3.3.1) is aangetoon dat 'n dinamiese interaksie met die taakomgewing tot groter kreatiwiteit aanleiding kan gee. Dit kan daarom geargumenteer word dat indien die KMO so 'n dinamiese interaksie met sy omgewing het, meer ontledings as tegnieke gebruik kan word.

9.3.9 Idee-genererende sessies (DD7)

Die doel van idee-genererende sessies (DD7) is veral om kreatiewe idees te genereer. Die idees word dan verder evalueer deur onder andere finansiële- en bemarkingslewendigheidsstudies. Dit kan aanvaar word dat hoe meer idees genereer word, hoe groter word die waarskynlikheid van 'n unieke produk/diens. Dit sal daarom verwag kan word dat idee-genererende sessies deurlopend in KMO's aangebied moet word. In Tabel 7.40 word gesien dat slegs 166 respondente aangetoon het dat hulle idee-genererende sessies in hul ondernemings aanbied, en dat 176 dit nie toepas nie. In Tabel 8.8 is aangetoon dat die waarskynlikheid van manifestasies van kreatiwiteit toeneem namate idee-genererende sessies (DD7) aangebied word. Gegewens van Tabel 7.42 toon egter aan dat werklike gedrag nie dieselfde neiging toon nie. 'n Gaping tussen die voorspeller en werklike gedrag word daarom waargeneem.

9.3.10 Kreatiewe stelsels (KS)

Kreatiewe stelsels (KS) is 'n saamgestelde veranderlike wat uit die gebruik van een of meer kreatiewe stelsels, soos byvoorbeeld ontledings (DD9), bestaan. In Tabel 7.42 word aangetoon dat 19,88% van die respondente aangetoon het dat hulle geen kreatiewe stelsels gebruik nie. Die verspreiding toon 'n normaalkurve vanaf die gebruik van slegs een kreatiewe stelsel, tot die gebruik van ses kreatiewe stelsels. In Tabel 8.8 word egter aangetoon dat die waarskynlikheid van manifestasies van kreatiwiteit toeneem namate meer kreatiewe stelsels in 'n KMO gebruik word. Die gebruik van ses

verskillende kreatiewe stelsels in KMO's kan egter bevraagteken word, omdat die grootte van KMO's dit nie noodwendig prakties moontlik maak nie. Dit kan ook verwag word dat 'n KMO-eienaar 'n tegniek waarvan hy kennis dra, en wat maklik toepasbaar is, gaan gebruik. Aangesien slegs 19,88% van die respondente geen kreatiewe stelsels gebruik nie, kan dit daarom afgelei word dat daar nie 'n substansiële gaping tussen die voorspeller en werklike gedrag is nie.

9.3.11 Ondernemingstrukture (OS)

Ondernemingstrukture(OS), 'n gesamentlike veranderlike, meet tot welke mate 'n omgewing vir kreatiewe gedrag geskep word. In Tabel 7.37 word aangedui dat slegs 2,92% van die respondente aangetoon het dat ondernemingstrukture nie 'n kreatiewe kultuur in hul onderneming skep nie. Die meeste respondente (47,37%) het aangetoon dat hulle ten minste twee aktiwiteite implementeer ten einde 'n kreatiewe organisatoriese kultuur te skep. Dit kan daarom afgelei word dat daar nie 'n gaping tussen die voorspeller ondernemingstrukture (OS) en werklike gedrag bestaan nie.

9.3.12 Gevolgtrekking

In die bespreking van die verskillende voorspellers is aangedui dat daar gapings is tussen sekere voorspellers en werklike gedrag, en in ander gevalle geen gapings nie. Dié aspekte word in Tabel 9.2 uiteengesit.

Uit Tabel 9.2 kan 'n duidelike onewewigtige situasie tussen die meeste voorspellers en werklike gedrag waargeneem word.

In die teorie is aangetoon dat die KMO-eienaar die kern is waarom kreatiwiteit in KMO's draai. Die meeste voorspellers wat op die KMO-eienaar van toepassing is, is egter nie in ewewig met werklike gedrag nie. Aspekte wat nie in ewewig is nie, sluit vaardighede sowel as gedrag in. 'n Ewewigsituasie kan daarom nie verkry word deur slegs die aanleer van sekere vaardighede nie, aandag sal ook aan gedragsaspekte geskenk moet word. Die aanleer van vaardighede kan heel waarskynlik oor 'n relatiewe kort termyn geskied, maar dit is te betwyfel of dieselfde vir gedragsaspekte geld. Laasgenoemde kan eerder as die aanleer van 'n leefwyse bestempel word, wat nie eensklaps kan geskied nie.

Wat ondernemingskenmerke betref, bestaan daar 'n gunstiger verhouding tussen die voorspeller en werklike gedrag, alhoewel 41,23% van die respondente aangetoon dat daar geen kreatiwiteit in hul ondernemings was nie (sien Tabel 7.44). Dié aspek beklemtoon weer eens die belangrikheid van die KMO-eienaar in die bevordering van kreatiwiteit in KMO's. Dit word daarom afgelei dat die rol van die KMO-eienaar in die bevordering van kreatiwiteit sentraal staan, en dat indien hy nie self kreatief is nie, die bevordering van kreatiwiteit deur middel van ander aksies nie noodwendig geslaagd sal wees nie. Indien die KMO-eienaar, en strukture en prosesse in die KMO in ewewig met die voorspellers is, kan 'n groter mate van manifestasie van kreatiwiteit verwag word as in gevalle waar daar 'n nie-ewewigsituasie met voorspellers is, soos deur resultate van hierdie studie uitgewys.

**TABEL 9.2: 'N AANDUIDING VAN GAPINGS/NIE-GAPINGS TUSSEN
VOORSPELLER EN WERKLIKE SITUASIE**

VOORSPELLER	GEEN GAPING	GAPING
A Ondernemersken- merke <ul style="list-style-type: none"> - Finansiële be- stuuropspleiding (TB1) - Bemerkingsbe- stuuropspleiding (TB2) - Lokus van beheer (LOK) - Opleiding in vier areas (OPL) - Waardestelsel en motivering (WN) - Ervaring in vier areas (ERV) - Geheelbenadering (G) 	<ul style="list-style-type: none"> * 	<ul style="list-style-type: none"> * * * * * *
B Ondernemingsken- merke <ul style="list-style-type: none"> - Ontledings (DD9) - Idee-genererende sessies (DD7) - Kreatiewe stelsels (KS) - Ondernemingstrukture (OS) 	<ul style="list-style-type: none"> * * * 	<ul style="list-style-type: none"> *

In Hoofstuk 5 is aangetoon dat eksogene faktore 'n invloed op kreatiewe gedrag van KMO's kan uitoefen. Daar is egter aangedui dat 'n ondersoek na kritiese eksogene faktore buite die bestek van hierdie studie val, en hul moontlike invloed op die KMO-eienaar word daarom nie ondersoek nie. Sekere eksogene faktore, byvoorbeeld 'n hoë misdaadsyfer, kan egter die gedrag van KMO-eienaars negatief beïnvloed. Die KMO-eienaar kan in so 'n geval meer positief ingestel raak teenoor nie-entrepreneuriese gedrag (byvoorbeeld oorlewing). 'n KMO-eienaar kan selfs so inhibeer word deur 'n negatiewe ingesteldheid dat hy 'n gevangene van sy eie situasie word, en glo dat hy nie tot kreatiewe gedrag in staat is nie.

9.4 BESPREKING VAN NAVORSINGSPROBLEEM

Die navorsingsprobleem, naamlik om te bepaal of KMO's tans kreatief is, is in paragraaf 1.2 omskryf. Ten einde die probleem aan te spreek, is verskeie subprobleme identifiseer. Die eerste subprobleem, die identifisering van praktiese resultate wat hul oorsprong in kreatiwiteit het, is aangespreek deur respondente te vra om dié resultate vanuit hul persoonlike persepsies te identifiseer. Alhoewel dit 'n subjektiewe wyse van beoordeling is, word in die literatuur beweer dat manifestasies van kreatiwiteit nie objektief meetbaar is nie. Daar kan selfs geredeneer word dat, indien 'n persepsie bestaan dat 'n persoon kreatief is, so 'n persoon heel waarskynlik met méér kreatiewe idees vorendag sal kom as 'n persoon wat 'n persepsie het dat hy nie kreatief is nie.

Die tweede subprobleem is die identifisering van organisatoriese gedragstryke wat aanleiding kan gee tot die manifestering van kreatiwiteit. In dié opsig is twee saamgestelde veranderlikes [kreatiewe stelsels (KS) en ondernemingstrukture (OS)], en twee enkelvoudige veranderlikes [ontledings (DD9) en idee-genererende sessies (DD7)] as voorspellers van kreatiewe gedrag identifiseer.

Die derde subprobleem is die identifisering van individuele eienskappe van KMO-eienaars wat tot die manifestering van kreatiwiteit aanleiding kan gee. In dié opsig is vyf saamgestelde veranderlikes [lokus van beheer (LOK), opleiding in vier areas (OPL), waardestelsel en motivering (WN), ervaring in vier areas (ERV) en geheelbenadering (G)], en twee individuele veranderlikes [finansiële bestuursopleiding (TB1)

en bemarkingsbestuursopleiding (TB2)] as voorspellers van kreatiewe gedrag identifiseer.

Die resultate van die subprobleme word as basis gebruik om die navorsingsprobleem toe te lig. Die afleiding dat KMO's nie tans kreatief is nie, word na aanleiding van besprekings in die voorafgaande paragrafe gemaak. Volgens die resultate van die studie, en binne die konteks van hierdie studie, word afgelei dat die grootste probleem toeskryfbaar is aan die profiel van die KMO-eienaar. Die profiel van die KMO-eienaar leen homself nie toe tot die bevordering van kreatiwiteit in KMO's nie, wat manifestasies van kreatiwiteit negatief beïnvloed.

9.5 SAMEVATTING

Die navorsingsprobleem en subprobleme van hierdie studie is in die voorafgaande hoofstukke bespreek. Uit die statistieke word afgelei dat KMO's nie kreatief is nie, en dat 'n kardinale probleem die profiel van die KMO-eienaar is, wat nie in staat is om self kreatief op te tree nie. Die redes daarvoor kan onder andere gevind word in die gebrek aan sekere vaardighede (byvoorbeeld finansiële- en bemarkingsbestuur) en gedrag wat nie-entrepreneuries is (byvoorbeeld geheelbenadering). Ten slotte kan die afleiding gemaak word dat KMO-eienaars hulself tans beskou as gevangenes van 'n situasie waar kreatiwiteit nie moontlik is nie. 'n Ontwikkelingsbenadering sal daarom so geformuleer moet word dat 'n paradigmaverskuiwing ten gunste van kreatiwiteit verkry kan word.

Hierdie hoofstuk sluit fase II van die studie af (sien Figuur 1.1). Aangesien die studie ook toekomsgerig is, word 'n ontwikkelingsbenadering om kreatiwiteit in KMO's te aktiveer in die volgende hoofstuk bespreek.

HOOFSTUK 10

'N ONTWIKKELINGSBENADERING OM KREATIWITEIT IN KMO'S TE AKTIVEER

10.1 INLEIDING

In Hoofstuk 9 is tot die gevolgtrekking gekom dat KMO-eienaars nie kreatief is nie, en dat dit 'n wesentlike invloed op die kreatiewe vermoëns van KMO's uitoefen. Die omgewing waarin KMO's optree is egter turbulent, en daarom word kreatiwiteit deur verskeie skrywers (Grossman [1982], Farnham [1994] en Solomon [1990]) beklemtoon as noodsaaklik vir oorlewing in dié omgewing. Dit kan daarom aanvaar word dat indien KMO's 'n dinamiese rol binne die breë ekonomie wil speel, hulle kreatief sal moet wees.

Daar bestaan egter nie 'n kitsoplossing vir die kreatiwiteitsprobleem in KMO's nie. Henderson (Anderson, 1994:80) som dit soos volg op:

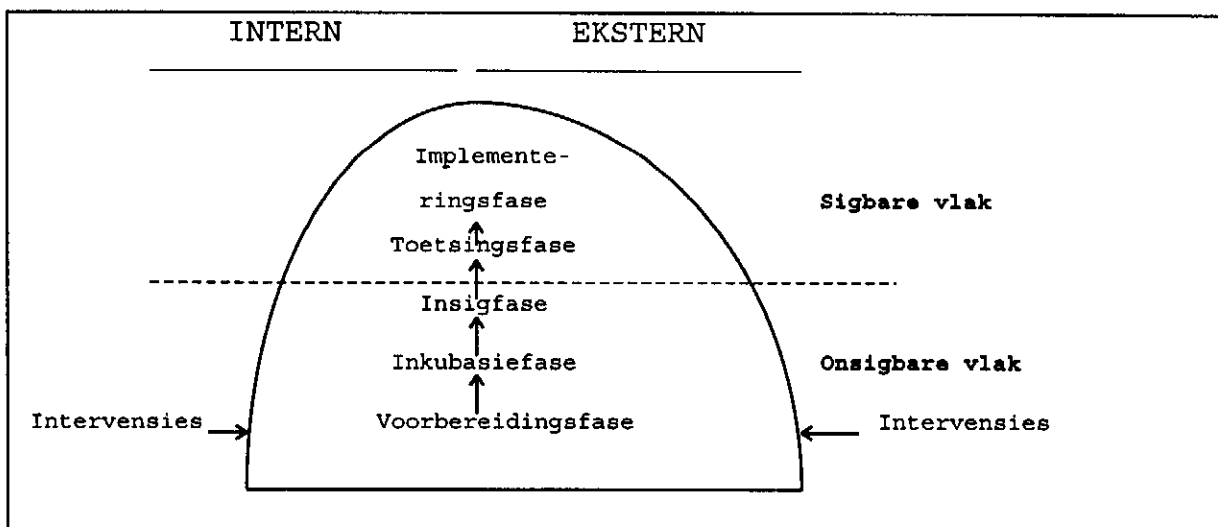
"You can't just order up a good idea or spend money to find one. You have to build a climate and give people the freedom to create things".

Dit moet daarom aanvaar word dat die skep van 'n omgewing waarin KMO's kreatief kan optree, tyd sal neem, omdat 'n omgewing eerstens geskep moet word wat bevorderlik is vir kreatiwiteit, en KMO-eienaars tweedens toegerus moet word om kreatief op te tree. Die gevaar van kitsoplossings lê juis

daarin dat verkeerde prioriteite (byvoorbeeld prioriteite wat slegs gerig is op regstelling van huidige probleme, en nie toekomsgerig is nie) aangespreek word, wat kan lei tot onder andere 'n verkwisting van hulpbronne. 'n Ontwikkelingsbenadering sal moet waak hierteen en eerder so geformuleer word dat standhoudende kreatiwiteit oor die lang termyn bewerkstellig word. 'n Toekomsgerigte benadering word daarom voorgestaan wat nie slegs op resultate van hierdie studie gebaseer kan word nie. Daarom word interpretasies en ervaring van die navorser met resultate van hierdie studie gekombineer ten einde 'n toekomsgerigte ontwikkelingsbenadering te formuleer.

10.2 YSBERGMODEL VIR DIE BEVORDERING VAN KREATIWITEIT

Die bevordering van kreatiwiteit in KMO's kan as 'n ysberg gevisualiseer word (sien Figuur 10.1).



FIGUUR 10.1: YSBERGMODEL VIR DIE BEVORDERING VAN KREATIWITEIT

Die ysberg bestaan uit twee breë komponente, naamlik die interne en eksterne. Die interne komponent verteenwoordig die KMO, bestaande uit die KMO-eienaar en KMO-werknemers. Die eksterne komponent verteenwoordig daarteenoor die makro-omgewing. Die makro-omgewing bestaan uit verskillende rolspelers, byvoorbeeld die regering, en meer bepaald die Departement Handel en Nywerheid, wat verantwoordelik is vir die ontwikkeling van KMO's.

Die interne en eksterne komponente bestaan uit sigbare en onsigbare vlakke. Die onsigbare vlak kan beskryf word as dié vlak waar 'n omgewing geskep word wat kreatiwiteit fasiliteer, en KMO-eienaars met kennis en vaardighede toerus om kreatief te wees. Die onsigbare vlak word deur drie fases van kreatiwiteit verteenwoordig, naamlik die voorbereidings-, inkubasie- en insigfase. Deur doelbewuste intervensies in dié drie fases, beide die interne en eksterne komponente, word manifestasies openbaar wat uiteindelik in die sigbare fases van kreatiwiteit (toetsing- en implementeringsfases) kristalliseer. In dié fase is daar sigbare manifestasies van kreatiwiteit, byvoorbeeld nuwe produkte en dienste.

Die onsigbare vlak kan egter as die belangrikste in die bevordering van kreatiwiteit beskou word, omdat dit die basis daarvan vorm. Indien die basis nie reg is nie, kan nie verwag word dat sigbare manifestasies van kreatiwiteit uiteindelik bewerkstellig word nie. Daarom kan dit logieserwys verwag word dat intervensies vir bevordering van kreatiewe gedrag primêr op die onsigbare vlak moet fokus, sonder om intervensies op die sigbare vlak te verontagsaam..

Ten einde die ysbergmodel te operasionaliseer, word die verskillende elemente daarvan in die volgende paragrawe bespreek. Die bespreking sal die uitleg in Tabel 10.1 volg.

TABEL 10.1: RAAMWERK VIR OPERASIONALISERING VAN DIE YSBERGMODEL

Fases van kreatiwiteit	Voorspellers van kreatiewe gedrag	Intervensies		Manifestasies	
		Ekstern	Intern	Ekstern	Intern

Fases van kreatiwiteit verwys na die vyf verskillende fases, naamlik voorbereidings-, inkubasie-, insig-, toetsings- en implementeringsfases. Tydens die voorbereidingsfase word byvoorbeeld inligting ingesamel om insig in 'n bepaalde probleem te verkry; in die inkubasiefase word die inligting oordink en hergroepeer om moontlike oplossings te vind; die insigfase lei tot die identifisering van idees wat as oplossing vir die gestelde probleem kan dien; in die toetsingsfase word die idees getoets om te bepaal of dit 'n lewensvatbare geleentheid is; en in die implementeringsfase word die geleentheid prakties implementeer. Voorspellers van kreatiewe gedrag verwys na die saamgestelde voorspellers soos in hierdie studie bepaal (sien paragraaf 8.9). Enkelvoudige voorspellers word nie hierdeur verontagsaam nie, maar deur die saamgestelde voorspellers verteenwoordig. Die voorspellers word ingesluit om 'n aanduiding te gee van wat met die verskillende fases van kreatiwiteit assosieer kan word. Dit bepaal verder tot 'n mate watter intervensies implementeer moet word, byvoorbeeld as die voorspeller opleiding in vier bestuursareas (OPL) met 'n bepaalde kreatiewe fase assosieer word, kan intervensies waarskynlik die opleiding van 'n KMO-

eienaar in bestuursaspekte impliseer. Intervensies van die eksterne en interne komponente dui daarom aan watter aktiwiteite per kreatiewe fase toegepas kan word, terwyl manifestasies die resultate verteenwoordig wat bereik kan word as 'n gevolg van suksesvolle intervensies.

Bespreking van die ontwikkelingsbenadering word vervolgens (na aanleiding van Figuur 10.1) in twee fases verdeel, naamlik die sigbare en onsigbare vlakke.

10.3 BESPREKING VAN ONSIGBARE VLAK

Bespreking van die onsigbare vlak sal na aanleiding van Tabel 10.2 geskied. Resultate verkry uit Afdeling 5 van die vraelys (sien Tabel 7.45) word ook hier in berekening gebring.

10.3.1 Voorbereidingsfase

Die voorbereidingsfase vereis dat 'n individu sensitief sal wees vir omgewingstendense sodat moontlike geleenthede identifiseer kan word. Identifisering van geleenthede hang egter saam met die bereidwilligheid van die KMO-eienaar om dit te eksploiteer. Dit vereis dus 'n entrepreneuriese ingesteldheid. Voorspellers wat met hierdie fase assosieer kan word is lokus van beheer (LOK), waardestelsel (WN) en geheelbenadering (G) om pro-aktief en entrepreneuries op te tree; opleiding (OPL) en ervaring (ERV) vir die aanleer van spesifieke vaardighede wat insig in 'n probleem/geleentheid kan verbeter; kreatiewe stelsels wat generering van

alternatiewes kan ondersteun; en ondernemingstrukture (OS) wat kreatiwiteit in die KMO bevorder.

Na aanleiding van voorafgaande bespreking kan die volgende interne intervensies help om die voorspellers van kreatiwiteit te versterk:

- opleiding in die vier funksionele bestuursvaardighede (finansies, bemarking, menslike hulpbronne en algemene bestuur) ten einde idees te implementeer en oor tyd heen suksesvol te bestuur;
- opleiding in tegniese vaardighede vir identifisering en ontwikkeling van idees;
- die aanleer van kreatiewe vaardighede om alternatiewe idees te genereer of om op bestaande idees te verbeter;
- die ontwikkeling van entrepreneursvaardighede om 'n waardeestelsel te ontwikkel wat op groei en ontwikkeling ingestel is;
- die aanleer van vaardighede om netwerke te vorm wat inligting kan help genereer, asook identifisering van kontakpersone wat behulpzaam kan wees met identifisering en implementering van idees; en
- opleiding van vakunies vir ondersteuning van KMO's.

TABEL 10.2 : ONSIGBARE VLAK IN DIE BEVORDERING VAN KREATIWITEIT

Fase van kreatiwiteit	Voorspellers van kreatiewe gedrag	Intervensies		Manifestasies	
		Ekstern	Intern	Ekstern	Intern
Voorbereidingsfase	Lokus van beheer (LOK) Opleiding (OPL) Ervaring (ERV) Waardestelsel en motivering (WN) Geheelbenadering (G) Kreatiewe stelsels (KS) Ondernemingstrukture (OS)	Voor siening van: tegnologie inligting opleiding grondstowwe opvoeding wet en orde	Opleiding in: bestuursvaardighede tegniese vaardighede kreatiwiteit entrepreneursvaardighede Netwerkvorming Betrokkenheid van vakunies	Ekonomiese groei Sterk KMO-sektor Veilige omgewing Ondersteuningsnetwerk	Entrepreneuriese KMO Eksterne netwerke Opgeleide en ervare KMO-eienaars en werknemers Gelukkige werknemers
Inkubasiefase	LOK, OPL, ERV, WN, G, KS, OS		Interne en eksterne interaksies		Vernuwende KMO's
Insigfase	LOK, OPL, ERV, WN, G, KS, OS		Ontledingsvaardighede		Idees

Intervensies op slegs die interne omgewing mag onvoldoende wees om standhoudende kreatiewe gedrag te verseker. In die literatuur (sien paragraaf 3.3) is alreeds aangetoon dat 'n KMO kwesbaar is vir omgewingsveranderlikes. Die eksterne omgewing kan verseker dat kreatiwiteit in KMO's kontinueer. Intervensies op die eksterne omgewing wat 'n klimaat van ondersteuning vir kreatiwiteit in KMO's kan skep, is die volgende:

- navorsing en ontwikkeling van basiese en gevorderde tegnologie wat deur KMO's benut kan word. Hierdie tegnologie moet eerstens toepaslik wees vir die Suid-Afrikaanse konteks, en tweedens KMO's in staat stel om op gelyke voet met internasionale mededingers mee te ding;
- voorsiening van inligting oor sake wat KMO's direk raak, byvoorbeeld ekonomiese sektore, dienste wat ondersteuningsinstansies lewer, groot ondernemings wat gesamentlike projekte met KMO's wil aanpak, en oor investeringsgeleenthede. Hierdie inligting moet vir alle KMO's toeganklik en verstaanbaar wees. Tegnologie soos rekenaarnetwerke, brosjures, nuusbriewe en joernale kan aangewend word om die inligting te versprei;
- voorsiening van opleidingsprogramme wat behoeftegerig is, en fasiliteite waar dit ontwikkel en aangebied kan word. Instansies wat verantwoordelikheid vir die ontwikkeling van programme aanvaar, moet die inhoud voortdurend by die veranderende omgewing aanpas. Hierdie programme moet egter op 'n versnelde basis aan die mark aangebied word, sodat KMO's gouer aan verwagtings kan voldoen. Daarom moet ontwikkelingsinstansies, wat as groothandelaars beskou kan word, metodes vind waarvolgens dié programme vinnig aan die

totale mark (stedelik en platteland) voorsien kan word. 'n Agentskapsisteem kan moontlik vir hierdie doel ontwerp word;

- KMO's kan nie grootmaataankope doen soos groot ondernemings nie, en kry daarom nie afslag nie. Metodes moet daarom gevind word waarvolgens grondstowwe voorsien word op 'n basis wat vir die KMO bekostigbaar is;
- die bestaande opvoedingstelsel moet aangepas word om eerstens voorsiening te maak vir die ontwikkeling van kreatiwiteit, en tweedens 'n verbetering in die geletterdheidsvlakke van volwassenes wat nie hul skoolopleiding voltooi het nie; en
- die handhawing van wet en orde wat 'n veilige omgewing kan skep waarin KMO's kreatief kan optree, sonder die vrees om 'n teiken van misdadigers te word.

Indien die voorafgaande intervensies suksesvol is, kan die volgende interne manifestasies verwag word:

- KMO's wat kreatief is en daarom aan verwagtinge kan voldoen;
- 'n KMO wat oor ondersteuningsnetwerke beskik;
- opgeleide en ervare KMO-eienaars en KMO-werknemers; en
- gelukkige KMO-eienaars en -werknemers wat vrywillig sal bydra tot die groei en ontwikkeling van die KMO spesifiek, en die breë ekonomie in die algemeen.

Saam met die interne manifestasies, kan die volgende eksterne manifestasies verwag word:

- positiewe ekonomiese groei;
- 'n veilige omgewing vir KMO's om kreatief te kan wees; en

- instansies wat KMO's in alle fasette (byvoorbeeld opleiding) kan ondersteun.

10.3.2 Inkubasie- en insigfase

Tydens die inkubasiefase word inligting uit die voorbereidingsfase oordink sodat implementeerbare idees in die insigfase identifiseer kan word. Die inkubasie- en insigfase kan daarom as verwant beskou word. Dié twee fases vorm egter steeds deel van die onsigbare fase van die ysbergmodel (sien Figuur 10.1) omdat idees nog nie in prakties benutbare (sigbare) manifestasies vir KMO's gerealiseer het nie. Die twee fases van kreatiwiteit kan daarom beskou word as 'n verlengstuk van die voorbereidingsfase, en vereis daarom dieselfde voorspellers van kreatiwiteit om 'n pro-aktiewe, kreatiewe ingesteldheid van die KMO-eienaar te verseker. Dieselfde intervensies en manifestasies van die eksterne omgewing in die voorbereidingsfase is daarom ook hier van toepassing.

'n Interne intervensie wat in die inkubasiefase by die geïdentifiseerde intervensie van die voorbereidingsfase gevoeg kan word, is om interne (tussen lede van 'n KMO) en eksterne (tussen 'n KMO en sy taakomgewing) interaksies aan te moedig wat sal verseker dat KMO's voortdurend op vernuwing en behoeftes van verbruikers gefokus is. Hierdie interaksies kan verskeie vorme aanneem, soos om lidmaatskap van 'n besigheidsassosiasie te bekom, skoue en konferensies by te woon, en studietoere na ander lande te onderneem. Idees wat

so bekom word, verhoog kreatiwiteit, en kreatiwiteit word sodoende 'n leefwyse in die KMO.

Aangesien verskeie idees in die inkubasiefase identifiseer kan word, kan die toepassing van ontledingstegnieke (byvoorbeeld vergelyking van kritiese faktore van idees met profiele van die KMO-eienaar en -werknemers om 'n mate van pas te bepaal) in die insigfase daartoe bydra dat die beste idees ontleed en identifiseer word. Ontledingstegnieke kan deur middel van opleiding aangeleer word. Ontledingstegnieke as intervensie word daarom by bestaande intervensies van die vorige kreatiewe fases gevoeg.

10.3.3 Samevatting

In die voorafgaande besprekings is die nie-sigbaarheid van die voorbereidings-, inkubasie- en insigfase toegelig. Die nie-sigbare vlak is as die belangrikste fase in kreatiwiteit identifiseer, omdat dit in hierdie fase is waar 'n omgewing geskep word waarin KMO's kreatief kan optree. KMO-eienaars en -werknemers moet egter ook met die nodige kennis en vaardighede toegerus word om kreatief in so 'n gunstige omgewing te kan optree. Indien hierdie fase korrek benader en ontwikkel word, kan sigbare en standhoudende kreatiwiteit in die toetsings- en implementeringsfases van kreatiwiteit verwag word.

10.4 BESPREKING VAN DIE SIGBARE VLAK

Die sigbare vlak (sien Figuur 10.1) kan as die eindresultaat van kreatiwiteit beskou word. In dié fase moet utiliseerbare idees ontwikkel en implementeer word (sien Tabel 10.3).

Die twee fases van kreatiwiteit wat in die sigbare vlak ter sprake is, is die toetsing en ontwerp van idees, en die uiteindelijke implementering daarvan. Ten einde die idees te kan toets en implementeer, is die twee voorspellers, opleiding en ervaring, van toepassing in die toetsingsfase, omdat spesifieke vaardighede nodig is om 'n lewensvatbaarheidstudie uit te voer, en om 'n produk/diens te ontwerp indien dit wel lewensvatbaar is. Die belangrikste interne intervensie is daarom opleiding in die uitvoer van lewensvatbaarheidstudies. Ten einde 'n volledige lewensvatbaarheidstudie uit te voer behoort veral klem gelê te word op die finansiële, bemarkings-, organisatoriese en tegniese aspekte. Dié intervensie behoort uiteindelik te manifesteer in utiliseerbare geleenthede. Hierdie geleenthede kan op die gebied van die kontekstuele, inhoudelike en verbetering in prosesse wees (sien paragraaf 4.5).

TABEL 10.3 : SIGBARE VLAK IN DIE BEVORDERING VAN KREATIWITEIT

Fase van kreatiwiteit	Voorspellers van kreatiewe gedrag	Intervensies		Manifestasies	
		Ekstern	Intern	Ekstern	Intern
Toetsing	OPL, ERV	Infrastruktuur Finansiering	Opleiding in lewensvatbaarheidstegnieke	Ondersteuningsnetwerke	Geleenthede
Implementering	OPL, ERV, OS	Tenderstelsel	Opleiding in die opstel van sakeplanne en die bestuur daarvan oor tyd	Ondersteuningsnetwerke	Besigheidsplan

Die belangrikste eksterne manifestasie in die toetsingsfase is die daarstel van 'n ondersteuningsnetwerk wat die KMO volledig kan ondersteun. Die ondersteuningsnetwerk moet as aanvullend tot die manifestasies in die onsigbare vlak beskou word, en nie as 'n losstaande entiteit nie. Manifestasies hou egter in hierdie opsig spesifiek verband met die ontwikkeling en toetsing van geleenthede. Die volgende intervensies word daarom as belangrik beskou:

- voorsiening van 'n fisiese, bekostigbare en goed geleë infrastruktuur waar KMO's idees kan toets en ontwikkel. Hierdie infrastruktuur behoort los te staan van die bestaande infrastruktuur, soos klein nywerheidstelle waar die werklike kommersiële aktiwiteite plaasvind. Indien hierdie infrastruktuur, waar eksperimentering geskied, landswyd versprei word, kan dit die sigbaarheid van kreatiwiteit bevorder; en
- 'n finansieringstelsel wat dit moontlik maak vir KMO's om hulle idees te toets en te ontwikkel alvorens dit gekommersialiseer word. Hierdie moet veral as 'n verlengstuk van die voorsiening van 'n infrastruktuur beskou word.

Voorspellers wat met die implementeringsfase verband hou, is afgestem op spesifieke vaardighede wat verkry kan word deur opleiding en ervaring. Vaardighede is veral noodsaaklik om geleenthede suksesvol te eksploiteer, byvoorbeeld bemarkingsvaardighede. Gunstige ondernemingstrukture kan die implementeringsproses verder ondersteun, byvoorbeeld indien personeel vooraf ten volle ingelig is oor die geleentheid en 'n aandeel in die ontwikkeling daarvan het.

Die belangrikste interne manifestasie van hierdie fase na toepassing van voorafgaande intervensies, is 'n geïmplementeerde besigheidsplan. Daar word dus nie net op die opstelling van 'n sakeplan gefokus nie, maar op die suksesvolle implementering van die idee. Die sukses daarvan kan verbeter word deur KMO-eienaars op te lei in die opstel van sakeplanne en die bestuur (wat op kreatiwiteit gefokus is) daarvan oor tyd.

Interne manifestasies kan deur 'n eksterne netwerk ondersteun word, byvoorbeeld 'n tenderstelsel wat KMO's in staat kan stel om effektief met groot ondernemings mee te ding, en 'n gunstige belastingstruktuur. Daar kan ook doelbewus probeer word om meer tenders aan KMO's toe te ken. Die klem word dus geplaas op verruiming van KMO's se bemarkingsmoontlikhede.

10.5 IMPLIKASIES VAN 'N NASIONALE STRATEGIE VIR KLEIN SAKE

Dit blyk uit die voorafgaande dat manifestasies en intervensies in die eksterne omgewing die belangrikste is. 'n Klimaat moet geskep word waarin dit vir KMO's moontlik sal wees om kreatief op te tree. Die nasionale strategie vir klein sake kan as die belangrikste instrument vir KMO's beskou word om 'n klimaat vir kreatiwiteit te skep, en te verseker dat KMO-eienaars en -werknemers bemagtig word om kreatief in so 'n gunstige klimaat op te tree. Dit kan verder geargumenteer word dat, indien die nasionale strategie kreatiwiteit bevorder, intervensies van die eksterne omgewing

(soos in paragrafe 10.2 en 10.3 bespreek) daarin vervat moet wees. Die onderskeie eksterne intervensies dien daarom as basis vir evaluering om te bepaal of die nasionale strategie kreatiwiteit bevorder (sien Tabel 10.4).

TABEL 10.4: VERGELYKING VAN INTERVENSIES MET 'N NASIONALE STRATEGIE VIR KLEIN SAKE

Intervensies volgens studie	Intervensies volgens nasionale strategie
Tegnologie	Gesofistikeerde en basiese tegnologie moet ontwikkel word deur byvoorbeeld universiteite, teknikons.
Inligting	Die Departement Handel en Nywerheid fasiliteer die versameling en verspreiding van inligting wat die ontwikkeling van betroubare statistiese data as basis het Mentors moet opgelei word wat kan help met fasilitering Plaaslike dienstesentrums gaan landwyd implementeer word KMO's moet lidmaatskap van ten minste een sakeverwante assosiasie verkry
Opleiding	Bestaande programme moet beter versprei word Programme moet op ekonomiese sektore gefokus word en vir verskillende vlakke voorsiening maak, byvoorbeeld oorlewingsentrepreneurs en vroue Programme moet modulêr en toeganklik wees en ondersteun word deur 'n mentorstelsel
Grondstowwe	'n Transaksie en aanskaffingswet moet toeganklikheid verbeter Beperkings op verskaffing van grondstowwe moet deur die Mededingingsraad ondersoek word
Opvoeding	Skool kurrikula moet aangepas word
Wet en orde	Reëls en regulasies van toepassing op kleinsake moet ondersoek en aangepas word Dokumentasies moet vereenvoudig word Erkenning dat misdaad 'n probleem is en dat verskillende owerheidsvlakke aksies moet implementeer om dit uit te skakel
Infrastruktuur (fisies)	Intervensies gefokus op die identifisering van behoeftes en gapings in die voorsiening van infrastruktuur, ontwikkeling van inkubators, die bekostigbaarheid van infrastruktuur, voorsiening vir vroue entrepreneurs

TABEL 10.4 (vervolg)

Finansiële ondersteuning	<p>'n Kleinsake finansieringswet moet ontwikkel word</p> <p>Intervensies moet fokus op kommersiële banke, mikro-ondernemingsfinansiering, waag-kapitaalfinansiering, krediet waarborge, depositoneming deur nie-statutêre organisasies, alternatiewe sekuriteitstelsel vir finansiering, inligting oor toeganklikheid van finansiering</p> <p>'n Stelsel van finansiële aansporings (byvoorbeeld belastingwetgewing) moet ondersoek word</p>
Tenderstelsel	<p>Vereenvoudiging van tenderprosedure</p> <p>Ondersteun bemagtiging van kleinsake om aan tendervereistes te voldoen</p>

BRON: Aangepas Uit: White Paper of the Department of Trade and Industry, Februarie 1995

Intervensies van 'n nasionale strategie spreek die intervensies van die studie aan. Die vraag is egter of dit voldoende aangespreek word. Om slegs te verwys na 'n gebrek aan basiese en gesofistikeerde tegnologiese navorsing is onvoldoende. Gegewe groot ondernemings se oorheersing in Suid-Afrika tot dusver, sal 'n besliste, doelgerigte poging aangewend moet word om aan hierdie behoefte te voldoen. Dit kan selfs geargumenteer word dat groter sentrale koördinering en beheer in die aanvangsjare nodig is om die proses aan die gang te sit. Namate die omgewing daaraan gewoond raak, en ondersteuningsinstansies prioriteite identifiseer, kan daar mettertyd gedesentraliseer word, wat betrokke instansies groter vryhede sal bied. Intervensies alleen is dus nie voldoende nie, en 'n groter mate van direkte ingryping deur die Departement Handel en Nywerheid word daarom bepleit.

Die afleiding word uit voorafgaande bespreking gemaak dat intervensies van 'n nasionale strategie nie voldoende is nie, maar wel 'n gesonde basis vorm waarop voortgebou kan word. Die volgende aanbevelings word gevolglik gemaak om die kreatiewe proses te versnel:

- die Departement Handel en Nywerheid moet 'n koördinerings-, beplannings- en beheerfunksie in die aanvangsjare vertolk, en nie slegs fasiliteer nie. Meganismes moet daarom in plek geplaas word om dit moontlik te maak;
- daar moet gewaak word teen die ontwikkeling van nuwe strukture net ter wille van verandering - bestaande ondersteuningsinstansies moet eerder beter benut of transformeer word;
- daar moet inkrementeel te werk gegaan word om die strategie te implementeer, met ander woorde met klein projekte begin word wat landwyd versprei is, en wat groot sigbaarheid in die gemeenskappe sal hê. Sodoende kan 'n kreatiewe klimaat ontwikkel, en ondersteuning daarvoor verkry word;
- meer pogings moet aangewend word om KMO's te sensitiseer in die gebruik en ontwikkeling van tegnologie - mobiele tegnologiese opleidingseenhede kan hiervoor utiliseer word;
- aangesien plaaslike dienstesentrums 'n groot rol in die verspreiding van inligting gaan vertolk, moet hul kreatiewe vermoëns aktiveer word, wat waarskynlik die waarde van inligting sal verhoog;
- om duplisering van dienste te voorkom, moet spesifieke ondersteuningsinstansies getaak word om opleidingsprogramme en inligtingsdienste vir spesifieke sektore te ontwikkel;
- groter druk moet op die skoolsisteem geplaas word om skoliere te sensitiseer en op te lei om na voltooiing van hul skoolloopbane die KMO-veld te betree, asook om kreatief in dié sektor te wees;
- alhoewel aanvaar word dat die Departement Handel en Nywerheid nie 'n direkte rol in die uitskakeling van misdaad

het nie, kan hul optrede in die ontwikkeling van 'n dinamiese en sterk KMO-sektor daartoe lei dat misdaad ter wille van oorlewing ondervang kan word;

- dringende aandag sal aan die verbetering van wet en orde geskenk moet word; standhoudende en benutbare manifestasies van kreatiwiteit is andersins nie moontlik nie; en
- 'n meganisme moet geskep word waar kreatiewe gedrag in KMO's op 'n nasionale basis identifiseer en beloon kan word - dit is immers tot voordeel van die land.

10.6 SAMEVATTING

'n Ontwikkelingsbenadering vir kreatiwiteit kan nie resepmaties bevorder word nie. Dié aspek word veral deur die ysbergmodel gevisualiseer, wat aantoon dat die vaslegging van kreatiwiteit 'n onsigbare fase is waar KMO's toegerus word om kreatief op te tree. Die manifestasie van kreatiewe gedrag hang daarom tot 'n groot mate af van die KMO-eienaar se bereidwilligheid om saam te werk. Indien 'n positiewe eksterne klimaat vir kreatiwiteit bestaan, en 'n KMO-eienaar doeltreffend opgelei is (byvoorbeeld met voorspellers as basis), kan manifestasies van kreatiwiteit verwag word.

Die eksterne omgewing is egter 'n belangrike bepaler van kreatiewe gedrag, en die Departement van Handel en Nywerheid, as verantwoordelike instansie vir die ontwikkeling van KMO's, het 'n belangrike rol te vertolk in die bevordering van kreatiwiteit. Aangesien die studie aangetoon het dat die kreatiwiteit van KMO-eienaars problematies is, moet die

Departement nie slegs fasiliterend wees nie, maar aktief betrokke raak om die proses aan die gang te sit en daarna te versnel. Versnellings is noodsaaklik, anders kan die gaping tussen Suid-Afrikaanse KMO's en dié van meer ontwikkelde lande vergroot, wat 'n nadelige effek op die land se ekonomie kan hê.

Laastens kan geargumenteer word dat bevordering van kreatiwiteit 'n komplekse aangeleentheid is wat nie eensklaps opgelos kan word nie. Indien daar egter nie landwyd 'n begin gemaak word om kreatiwiteit in KMO's te bevorder nie, kan dit die landse ekonomie en selfs die sosiale sy van Suid-Afrika nadelig beïnvloed. Suid-Afrika het kreatiewe KMO's nodig wat groei en ontwikkeling van die land in totaliteit kan stimuleer.

HOOFSTUK 11

SAMEVATTING

Die uitgangspunt van hierdie studie is dat KMO's, en veral KMO-eienaars, kreatief moet wees om in 'n turbulente omgewing te oorleef, groei en ontwikkel, en sodoende 'n dinamiese rol in die landseksonomie te vertolk. Ten einde hierdie behoefte aan te spreek, is die studie visueel in Figuur 1.1 uiteengesit, en daarvolgens gewerk. In hierdie hoofstuk word die belangrikste bevindinge van die voorafgaande hoofstukke saamgevat.

Hierdie studie is egter nie 'n proses wat na voltooiing getermineer moet word nie. Verskeie areas wat verdere navorsing vereis, word uitgelig. Hierdie studie kan dus as raamwerk dien vir ander navorsers vir verdere ondersoeke.

Die hoofstuk word afgesluit met die bydrae wat hierdie studie, volgens navorser se oordeel, tot die veld van kreatiwiteit in KMO's gemaak het.

Verskeie kreatiwiteitsteorieë is in Hoofstuk 2 bespreek, wat die basis gevorm het vir die bespreking van 'n aantal definisies. Die doel was nie om 'n keuse te maak tussen teorieë en definisies nie, maar eerder om groter insig in 'n ooglopend komplekse aangeleentheid te kry. Met dié insigte as vertrekpunt is die persoon (sien paragraaf 2.4), prosesse

(sien paragraaf 2.5), produkte (sien paragraaf 2.6) en die rol van die omgewing (sien paragraaf 2.7) in kreatiwiteit bespreek. Die hoofstuk is afgesluit met 'n bespreking van 'n operasionele definisie van kreatiwiteit soos dit in hierdie studie toegepas is.

Dit was nie die doel om in hierdie hoofstuk onmiddelik brûe te bou met KMO's nie, maar eerder om elemente van kreatiwiteit te bespreek wat later as basis gebruik kan word om met KMO's te vergelyk en waarvoglens afleidings gemaak kan word.

In Hoofstuk 3 is kritiese aspekte van KMO's bespreek. Aangesien die literatuur nie duidelike en eenvoudige teorieë oor KMO's bied nie, is daar vanaf 'n aangepaste raamwerk van D'Amboise en Muldoney (1984) gewerk en die mees relevante kritiese aspekte is bespreek. KMO's se interaksie met die taakomgewing is bespreek, omdat hulle kwesbaar is in 'n turbulente omgewing, en omdat dinamiese interaksie kan help om kreatiwiteit in KMO's te bevorder. Tweedens is gedragpraktyke van KMO's bespreek en tot die gevolgtrekking gekom dat 'n KMO entrepreneurs moet opereer om kreatief te kan wees. Eienskappe van KMO-eienaars is laastens bespreek, en ooreenkomstig die bevinding in die bespreking van KMO-gedragpraktyke is bevind dat 'n KMO-eienaar entrepreneurs moet wees ten einde kreatief te kan wees. 'n Belangrike afleiding in dié gedeelte is dat KMO-eienaars sentraal figureer in die bevordering van kreatiwiteit in KMO's.

'n Geïntegreerde profiel om kreatiwiteit van KMO's en KMO-eienaars te bevorder, is in Hoofstuk 4 bespreek. Die

verskillende elemente van kreatiwiteit is as basis gebruik en aangepas vir die bespreking. Wat betref die eienskappe van die KMO-eienaar, die prosesse wat gebruik word, en KMO-gedragstryke, was die integrasie maklik, omdat daar 'n groot mate van ooreenstemming is tussen die elemente van kreatiwiteit, en die entrepreneuriese benadering wat vereis word om kreatiwiteit te bevorder. Ten opsigte van manifestasies van kreatiwiteit moes daar grootliks op 'n afgeleide instrument staatgemaak word waarvolgens manifestasies van kreatiwiteit in drie kategorieë geklassifiseer is, naamlik kontekstuele, inhoudelike en prosesmanifestasies.

Ten einde die geïntegreerde profiel, soos beskryf in Hoofstuk 4, empiries te toets, is 'n konseptuele model ontwikkel. Hierdie model word in Hoofstuk 5 toegelig en bestaan uit drie breë kategorieë, naamlik eienskappe van die KMO-eienaar, gedragstryke van die KMO, en manifestasies van kreatiwiteit. Daar is vooraf besluit dat eksogene faktore nie deel sal wees van hierdie studie nie, en daarom is moontlike onderlinge verbande tussen dié faktore en manifestasies van kreatiwiteit nie ondersoek nie.

Hoofstuk 6 gee 'n volledige uiteensetting van data-insamelingsinstrumente. Met bestaande data-insamelingsinstrumente as uitgangspunt, is besluit op die vraelysmetode om data oor die konseptuele model (sien Hoofstuk 5) in te samel. Die hoofoorweging was dat hier metode bekostigbaar is, en 'n groter aantal KMO's kan bereik. Die KMO-eienaar wat onderhewig is aan tydsdruk, kan ook die vraelys op 'n tyd geleë vir hom invul. Nadat die vraelys as metingsinstrument

gekies is, is metingsvrae vir die drie verskillende kategorieë van die konseptuele model ontwikkel. Ten einde te toets of die vraelys korrek geïnterpreteer word, is dit aan vier toetsings onderwerp. Die hoofstuk sluit af met 'n bespreking van dié vier toetsings.

Die universum, steekproeftrekking en response is in Hoofstuk 7 bespreek. Na oorweging van moontlike adreslyste, is besluit om 'n ewekansige adreslys van die Buro vir Marknavorsing te verkry. Die kriteria waaraan die adresse moes voldoen is dat dit KMO's in Suid-Afrika moet wees, onafhanklik bestuur word, en nie meer as 100 werknemers in diens moes hê nie. Na inspeksie van die adreslys, en eliminerings van adresse wat ooglopend nie binne die omvang van hierdie studie val nie, is besluit om vraelyste aan 3310 KMO's te stuur. Omdat die aanvanklike respons traag was, is daar op 'n ewekansige wyse oproepe na 52 KMO's gemaak om te bepaal of die rede moontlik toeskryfbaar kan wees aan die vraelys. Antwoorde het egter hierdie moontlikheid uitgeskakel, en eerder gedui op kenmerkende KMO-optrede, naamlik KMO-eienaars wat nie tyd het om vraelyste in te vul nie. Sommige van die 52 KMO's het ingewillig dat 'n nuwe vraelys aan hulle gestuur kon word, wat dan ook gedoen is. Van die 3310 vraelyste wat uitgestuur is, is 342 bruikbare vraelyste ontvang wat 'n responskoers van 10,33% verteenwoordig. Alhoewel 'n hoër responskoers die ideaal is, was die hoeveelheid response voldoende vir hoër-orde statistiese berekeninge. Die hoofstuk word afgesluit met 'n uiteensetting van beskrywende statistieke verkry uit die 342 response.

Die beskrywende statistieke (sien Hoofstuk 7) is verder in Hoofstuk 8 toegelig en bykomende statistieke verstrek waarvolgens voorspellers van kreatiwiteit identifiseer is. Vervolgens is besluit om die stapsgewyse logistiese regressie te gebruik waar die afhanklike veranderlike (in hierdie geval manifestasies van kreatiwiteit) binêr geklassifiseer is, en die meerrigtingstabel-analise in gevalle waar die afhanklike veranderlikes kategoriees en ordinaal van aard was. Die BMDP-statistiese rekenaarpakket is as hulpmiddel by bogenoemde berekeninge gebruik.

Daar is vooraf gespesifiseer dat moontlike voorspellers op eksploratiewe wyse identifiseer sou word. Verskillende kombinasies van veranderlikes is daarom gebruik, naamlik enkelvoudige en saamgestelde veranderlikes. Die verskillende identifiseerde voorspellers per fase word in Tabel 8.7 uiteengesit. Die waarskynlikhede van die verskillende voorspellers is bepaal (sien Tabel 8.8), en toon positiewe verbande met kreatiwiteit namate KMO-eienaars meer entrepreneurs optree. Laastens is moontlike assosiasies tussen biografiese data en manifestasies van kreatiwiteit ondersoek, maar geen bepaalde assosiasies kon identifiseer word nie.

Die belangrikste aspek van die empiriese resultate, soos in Hoofstuk 9 bespreek, is dat KMO's tans nie kreatief is nie. Dit word veral afgelei uit die aantal respondente wat aangedui het dat hulle nie kreatief is nie. In 'n vergelyking van die voorspellers van kreatiwiteit met die beskrywende statistieke wat die heersende situasie reflekteer, is daar gapings tussen alle voorspellers wat op die KMO-eienaar van toepassing is, en

die beskrywende statistieke. Slegs by lokus van beheer was daar nie 'n gaping nie. Wat betref die gedragstryke van KMO's is voorspellers in balans met beskrywende statistieke.

Hierdie hoofstuk sluit besprekings van die navorsingsprobleem af met die hoofbevinding dat KMO's tans nie kreatief is nie, en daarom nie aan verwagtinge kan voldoen nie. Hierbenewens is die KMO-eienaar die bepaler van kreatiwiteit in KMO's. Indien die KMO-eienaar nie kreatief is nie, kan verwag word dat die KMO in geheel nie kreatief sal wees nie.

In die voorafgaande hoofstukke is voorspellers van kreatiwiteit bepaal, en is vasgestel dat daar 'n gaping tussen dié voorspellers en die huidige situasie bestaan. Hoofstuk 10 stel daarom 'n ontwikkelingsbenadering voor wat kreatiwiteit in KMO's kan bevorder. Die ontwikkelingsbenadering word as 'n ysberg voorgestel. In dié benadering word intervensies op die onsigbare gedeelte as die basis van kreatiwiteit beskou. Intervensies moet op die interne (KMO's) en eksterne (makro omgewing) areas wees. Indien dié basis nie reg is nie, kan nie verwag word dat manifestasies van kreatiwiteit sigbaar sal wees nie. Die sigbaarheid kan veral as motiveringsinstrument dien vir ander KMO's. Kreatiwiteit kan egter nie eensklaps bevorder word nie, maar sal tyd neem om te verwesenlik. Dit sal slegs gebeur indien 'n eksterne omgewing wat kreatiwiteit bevorder ontstaan, en indien KMO-eienaars bemaagtig is om kreatief in so 'n omgewing op te tree.

Hierdie studie het ook verskeie aspekte waaraan verdere aandag geskenk moet word, blootgelê. Van hierdie areas is soos volg:

Navorsing oor toepaslike tegnieke wat KMO-eienaars kan gebruik. In hierdie studie het dié aspek nie duidelik na vore gekom nie. Trouens, uit die studie kon afgelei word dat kreatiwiteit tans meestal in die wandelgange bevorder word.

Daar moet meer aandag aan spesifieke sektore in Suid-Afrika, wat as prioriteite bestempel word, gegee word. Dit sluit onder meer in dat inligting oor hierdie sektore gegenereer en in stand gehou moet word. Dit kan impliseer dat bevordering van kreatiwiteit sektoraal verskillend aangepak moet word.

Daar kan verder aanvaar word dat sektore in die onderskeie provinsie verskillende prioriteite sal hê. Daarom moet kreatiwiteit ook op 'n geografiese basis ondersoek word.

Vergelykende studies tussen KMO's in Suid-Afrika en dié van ontwikkelde lande moet onderneem word. Sodoende kan 'n barometer van vordering ontwikkel.

Voorgestelde navorsing sal op 'n versnelde basis uitgevoer moet word ten einde 'n impak op KMO's in die turbulente omgewing te maak. Studente kan aangewend word om aandag aan hierdie betrokke faktore te skenk. In Hoofstuk 10 is ook aangetoon dat kleinsake-eenhede hulle veral op vernuwende optrede moet instel, en daarom in 'n opportune posisie is om hierdie tipe navorsing te doen.

Hierdie studie maak 'n belangrike bydrae tot enkele aspekte van kreatiwiteit in KMO's.

Die eerste bydrae is om 'n bewustheid van kreatiwiteit in die KMO-sektor te kweek. Daarnaas word die gaping wat tans bestaan tussen KMO's en manifestasies van kreatiwiteit identifiseer.

Tweedens word voorspellers onderskei wat in KMO-eienaars teenwoordig moet wees vir bevordering van kreatiwiteit. Metodes om hierdie voorspellers te operasionaliseer kan deur verskeie rolspelers ontwikkel word.

Die derde bydrae van hierdie studie is om riglyne te verskaf waarvolgens kleinsake-eenhede kreatiwiteit meer dinamies kan bevorder. Dit sluit onder meer in dat kleinsake-eenhede deurlopend vernuwend moet optree.

Laastens kan hierdie studie as belangrike stimulus dien vir navorsing wat vanuit 'n bedryfsekonemiese oogpunt benader word.

Ten slotte kan hierdie studie as basis dien om KMO's meer vertrouwe in hul kreatiewe vermoëns te gee, wat kan bydra tot 'n visie van die KMO-sektor as dinamies en internasionaal mededingend. Om hierdie rede moet hierdie studie ook nie as terminering van 'n projek beskou word nie, maar eerder as 'n inleiding.

BRONNELYS

1. BOEKE

Adair, J. 1990. *The challenge of innovation*. Surrey, England: The Talbot Adair Press, 99p.

Banfe, C. 1991. *Entrepreneur - from zero to hero*. New York: Van Nostrand Reinhold, 206p.

Baron, E. 1969. *Creative person and creative process*. New York: Holt en Rinehart, 212p.

Berenson, M.L., Levine, D.M. en Goldstein, M. 1983. *Intermediate statistical methods and applications. A computer package approach*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 579p.

Boostrom, R. 1994. *Developing creative and critical thinking- an integrated approach*. Illinois: National Textbook Company, 255p.

Burns, P. en Dewhurst, J. 1989. *Small business and entrepreneurship*. London: MacMillan Education, 294p.

Buzan, T. 1977. *Make the most of your mind*. London: Penn Books, 191p.

Charnes, A. en Cooper, W.W. 1984. *Creative and innovative management : essays in honor of George Kozmetsky*. Cambridge, Massachusetts: Ballinger Publishing Company, 268p.

Cooper, R.A. en Weekes, A.J. 1983. *Data, models and statistical analysis*. Oxford: Philip Allen Publishers, 400p.

Cornwall, J.R. en Perlman, B. 1990. *Organizational entrepreneurship*. Homewood: Richard D. Irwin, Inc, 235p.

Crouch, S. 1986. *Marketing research for managers*. London: Heinemann, 345p.

De Bono, E. 1971. *Lateral thinking for management*. England: McGraw-Hill Book Company, 223p.

Dillon, W.R., Madden, T.J. en Firtle, N.H. 1987. *Marketing research in a marketing environment*. St. Louis: Times Mirror/Mosby College Publishing, 746p.

Dixon, W.J. 1992. *BMDP statistical software manual*. Oxford: University of California Press, 1500p.

Donckels, R. 1992. *Webben weven over KMO-ers en hun omgeving*. Brussel: Roularta Books, 128p.

Donckels, R. en Miettinen, A. 1990. *New findings and perspectives in entrepreneurship*. Aldershot: Avebury, 298p.

Drucker, P.F. 1986. *Innovation and entrepreneurship : practice and principles*. London: Pan Books, 306p.

Dutton, D. en Kransz. 1985. *The concept of creativity in science and art*. Boston: Martinus Nijhoff Publishers, 208p.

Evans, J.R. 1991. *Creative thinking in the decision and management sciences*. Dallas: South-Western Publishing Co, 167p.

Evans, R. en Russel, P. 1990. *The creative manager*. London: Unwin Paperbacks, 215p.

Finke, R.A., Ward, T.B. en Smith, S.M. 1992. *Creative cognition - theory, research and applications*. London: The MIT Press, 239p.

Fletcher, W. 1988. *Creative people - how to manage them and maximize their creativity*. London: The MIT Press, 141p.

Foster, T.R.V. 1991. *101 ways to generate great ideas*. London: Kogan Page, 125p.

Getzels, J.W. en Jackson, P.W. 1962. *Creativity and intelligence : explorations with gifted students*. London: John Wiley and Sons, Inc, 293p.

Giaoutzi, M., Nijkamp, P. en Storey, D.J. 1988. *Small and medium-size enterprises and regional development*. Chippenham, Wiltshire, Great Britain: Anthony Powe Ltd, 314p.

Gitman, L.J. 1988. *Principles of managerial finance*. 5th ed. New York: Harper en Row Publishers, 829p.

Gouillart, F.J., Kelly, J.N. 1995. *Transforming the organization*. New York: McGraw-Hill, Inc, 323p.

Gowan, J.C., Khatena, J. en Torrance, E.P. 1967. *Creativity - its educational implications*. 2nd edition. Toronto, Canada: Kendall/Hunt Publishing Company, 327p.

Guilford, J.P. 1986. *Creative talents : their nature, uses and development*. New York: Bearly Limited, 139p.

Henry, J. 1991. *Creative management*. London: Sage Publications, 323p.

Hisrich, R.D. en Peters, M.P. 1992. *Entrepreneurship. Starting, developing, and managing a new enterprise*. 2nd ed. Homewood: Richard D. Irwin, Inc, 614p.

Horvath, J. 1991. *Small and medium scale manufacturing in Mexican development, 1954 - 1989*. New York: Garland Publishing, Inc, 120p.

Jones, T.P. 1972. *Creative learning in perspective*. London: University of London Press Ltd, 115p.

Klandt, H. 1992. IntEnt92: *Internationalizing entrepreneurship education and training*. Köln: Förderkreis Gründungs-Forschung, 565p.

Kreitner, R. 1989. *Management*. 4th ed. Arizona State University, Boston: Houghton Mifflin Company, 723p.

Kuhn, R.L. 1988. *Handbook for creative and innovative managers*. New York: McGraw-Hill Book Company, 652p.

Kuratko, D.F. en Hodgetts, R.M. 1995. *Entrepreneurship - a contemporary approach*. 3 ed. New York: The Dryden Press, 748p.

Lee, C.J. 1995. *Increasing SME's competitiveness through industrial cooperation*. Taipei, Taiwan: Chung-Hua Institution for Economic Research, 62p.

Longenecker, J.G., Moore, C.W. en Petty, S.W. 1994. *Small business management : an entrepreneurial emphasis*. Ohio: South Western Publishing Co, 825p.

Lucas, G.H.G. (red). 1983. *Die taak van die bemarkingsbestuur*. J.L. van Schaik, 684p.

Luck, D.J. en Rubin, R.S. 1987. *Marketing research*. 7ed. Englewood Cliffs: Prentice-Hall International, Inc, 683p.

Lytton, H. 1971. *Creativity and education*. London: Routledge en Kegan Paul, 133p.

Manning, A.D. 1989. *World class! Strategies for winning with your customer*. Kaapstad: Juta and Co, Ltd, 222p.

McDonald, M.H.B. 1984. *Marketing plans. How to prepare them -how to use them*. London: Heinemann, 216p.

Miel, A. (ed). 1961. *Creativity in teaching*. Belmont, California: Wordsworth Publishing Company, Inc, 300p.

Nelson, G.K. 1987. *Cults, new religeons and religious creativity*. London: Routledge and Kegan Paul, 243p.

Neter, J., Wasserman, W. en Kutner, M.H. 1989. *Applied linear regression models*. 2ed. Homewood: Richard D. Irwin, 661p.

Prince, G. 1970. *The practice of creativity. A manual for dynamic group problem solving.* New York: Harper and Row Publishers, 197p.

Roos, H., Bos, W., Donckels, R., Lelgemann, G., en Wtterwulghe, R. 1986. *Small and medium-sized enterprises. Keystone for a free and prosperous Europe.* Netherlands: Tilburg University Press, 219p.

Rothwell, R. en Zegveld, W. 1982. *Innovation and the small and medium sized firm - their role in employment and in economic change.* London: Frances Printer, 268p.

Schöllhammer, H. en Kuriloff, A.H. 1979. *Entrepreneurship and small business management.* New York: John Wiley and Sons, 608p.

Sexton, D.L. en Kasarda, J.D. 1992. *The state of the art of entrepreneurship.* Boston: PWS-Kent Publishing Company, 607p.

Steiner, G.A. 1965. *The creative organization.* Chicago: The University of Chicago Press, 267p.

Sternberg, R. 1988. *The nature of creativity : contemporary psychological perspectives.* New York: Cambridge University Press, 454p.

Timmons, J.A. 1990. *New venture creation. Entrepreneurship in the 1990s.* 3rd ed. Homewood: Richard D. Irwin, 677p.

Torrance, E.P. 1962. *Guiding creative talent.* Englewood Cliffs.

Townsend, J. en Favier, J. 1991. *The creative manager's pocketbook.* England: Alresford Press Ltd, 108p.

Viladus, J.M. 1982. *The book of survey techniques.* Greenwich: Havemeyer Books, 1206p.

Wallach, M.A. en Kogan, N. 1965. *Modes of thinking in young children.* New York: Holt, Rinehart en Winston, Inc, 357p.

Wallach, M.A. en Wing Jnr, C.W. 1969. *The talented student - a validation of the creativity-intelligence distinction.* New York: Holt, Rinehart en Winston, Inc, 142p.

Weissman, H.H. (ed). 1990. *Serious play : creativity and innovation in social work.* Silver Spring: National Association of Social Workers, Inc, 288p.

Welsh, G.S. 1975. *Creativity and intelligence: a personality approach.* University of North Carolina at Chapel Hill: Institute for research in Social Science, 295p.

West, M. en Farr, J.L. 1990. *Innovation and creativity at work in psychological and organizational strategies*. New York: John Wiley and Sons, 349p.

Wheeler, T.L. en Hunger, J.D. 1987. *Strategic management*. 2nd ed. Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company, 329p.

Worcester, R. en Downham, J. 1986. *Consumer market research handbook*. Amsterdam: North Holland, 840p.

2. TESISSE EN PROEFSKRIFTE

De Coning, T.J. 1988. 'n Ondersoek na die moontlikheid en aanwendbaarheid van ondernemingskenmerkgebaseerde kategorisering van kleinsakelui in Weskaapland. Ongepubliseerde Ph.D.-proefskrif. Bellville: Universiteit van Stellenbosch, 283p.

Engelbrecht, M. 1993. Die verband tussen kreatiwiteit en die leerstyle van Kolb. Ongepubliseerde M.A.-tesis. Stellenbosch: Universiteit van Stellenbosch, 111p.

Groenewald, F.P. 1970. 'n Deurskouing van enkele aspekte van die kreatiwiteitsverskynsel. Ongepubliseerde M.Ed.-tesis. Pretoria: Universiteit van Suid-Afrika, 209p.

Joubert, S.J. 1993. Kreatief - begaafde studente se belewing van universiteitskultuur - 'n dubbelgevalstudie. Ongepubliseerde D.Ed.-proefskrif. Johannesburg: Randse Afrikaanse Universiteit, 221p.

Smuts, H.E. 1986. 'n Ondersoek na die bevordering van kreatiwiteit. Ongepubliseerde D.Litt. et Phil.-proefskrif. Pretoria: Universiteit van Suid-Afrika, 512p.

3. ARTIKELS EN NAVORSINGSVERSLAE

Amit, R., Glosten, L. en Muller, E. 1993. Challenges to theory development in entrepreneurship research. *Journal of Management Studies*, 30 (5), September, 815-834.

Andr  n, L. en UUdelepp, U. 1993. Search for an entrepreneurial education. Referaat gelewer: *Internazionalizing Entrepreneurship Education and Training Conference*, Vienna, July 5 - 7.

Arzeni, S. 1992. Encouraging the entrepreneur. *The OECD Observer* 174. February/March.

Bhide, A. 1994. How entrepreneurs craft. *Harvard Business Review*, March - April, 150-161.

Chell, E., Adam, E. en Savage, C. 1994. Entrepreneurship education : an innovative approach. Referaat gelewer : *Internationalizing Entrepreneurship Education and Training*, Stirling, 4 - 6 Julie.

Churchill, N.C. en Lewis, V.L. 1983. The five stages of small business growth. *Harvard Business Review*, May - June, 30 - 50.

Claessens, D. 1982. Bedrijfsbeheer in KMO en management in grote ondernemingen. Een vergelijkend theoretisch onderzoek. Katholieke Universiteit te Leuven: Centrum voor Economische Studien. 195 p.

Coetzee, J.E. en Visagie, J.C. 1994. SMEs in South Africa : the challenge of change. *Suid-Afrikaanse Tydskrif vir Entrepreneurskap en Kleinsake*, 7 (1), Mei, 43-57.

Coetzee, J.E., Havenga, J.J.D., en Visagie, J.C. 1993. The influence of some important environmental factors on SMEs. *Suid-Afrikaanse Tydskrif Vir Entrepreneurskap en Kleinsake*, 5 (1), Mei, 1-11.

Couger, J.D., Higgins, L.F. en McIntyre, S.C. 1993. (Un)Structured creativity in information systems organizations. *MIS Quarterly*, 17, November 4, Desember, 375-391.

Covin, J.G. 1991. Entrepreneurial versus conservative firms : a comparison of strategies and performance. *Journal of Management Studies*, 28 (5), September, 439-462.

D'Amboise, G. en Muldoney, M. 1984. Specific theory for small firms : attempts and requirements. Referaat gelewer: *Recontres de St-Gall*, Zermatt, September.

De Bruyn, H.E.C. en Scholtz, G.J. 1993. Die bestuur van kreatiwiteit in ondernemings. Referaat gelewer: Vyfde konferensie van die Suider-Afrikaanse Instituut in Bestuurswetenskaplike, 3 - 4 Junie, Sun City.

Entrepreneurship Update. 1995/1.

Gordon, J. en Zemke, R. 1986. Making them more creative. *Training Year*, 23, Mei, 30-34.

Gundry, L.K., Kickul, J.R. en Prather, C.W. 1994. Building the creative organization. *Organizational Dynamics: A Quarterly Review of Organizational Behaviour for Professional Managers*, Spring, 22-37.

Hartman, E.A., Tower, C.B. en Sebona, T.C. 1994. Information sources and their relationship to organizational innovation in small business. *Journal of Small Business Management*, 32 (1), January, 36-47.

Kemmetmüller, W. 1984. Towards an outline of management theory for small and medium-sized firms. Referaat gelewer: *Recontres de St-Gall*, Zermatt, September.

Kleinschalig ondernemen 1992. MKB en arbeidsparticipatie. *Economisch Instituut voor het Midden- en Kleinbedrijf*. Zoetermeer, Junie.

Maas, G.J.P. 1995. Small, medium and micro enterprises in South Africa: an overview of problems and recommendations. Verslag: *Presidents Conference on SMMEs*, 28 February.

Martin, F. 1994. Measuring entrepreneurial traits and characteristics : experience with an entrepreneurship programme. Referaat gelewer: *Internationalizing Entrepreneurship Education and Training*, Stirling, 4 - 6 Julie.

Marx, J. 1994. The identification and evaluation of ideas. Referaat gelewer: *Internationalizing Entrepreneurship Education and Training*, Stirling, 4 - 6 Julie.

Morris, M. 1993. Environmental change, entrepreneurship and competitive change : implications for large and small South African firms. *Business Alert*, No 143, March, 1-16.

Naman, J.L. en Slevin, D.P. 1993. Entrepreneurship and the concept of fit: a model and emperical tests. *Strategic Management Journal*, 14 (2), February, 137-153.

National strategy for the development and promotion of small business in South Africa. 1995. *White Paper of the Department of Trade and Industry*, February, 58 p.

Osborne, P.L. 1994. Second phase entrepreneurship: breaking through the growth wall. *Business Horizons*, January - February, 80-86.

Pettigrew, A.M. 1987. Context and action in the transformation of the firm. *Journal of Management Studies*, Oxford, England, 24, November, 649-670.

Pleitner, H.J. 1984. The entrepreneur - centre of the management in small and medium-sized firms. Referaat gelewer: *Recontres de St-Gall*, Zermatt, September.

Schmidt, K.H. 1991. Cooperation of small and medium enterprises at economic integration. *Suid-Afrikaanse Tydskrif vir Entrepreneurskap en Kleinsake*, 3 (2), Desember, 14-23.

Sexton, D.L. en Van Auken, P. 1985. A longitudinal study of small business strategic planning. *Journal of Small Business Management*, 23 (1), January, 13-15.

Skagen, A. 1991. Creativity tools: versatile problem solvers that can double as fun and games. *Supervisory management*, 36, October, 1-2.

Small Business Week. 1993. 7-8.

Smit, P.C. 1986. Opnamemetodes en -praktyk. *Verslag BMV-1, RGN*. 241 p.

Smith, N.R. en Miner, J.B. 1983. Type of entrepreneur, type of firm, and managerial motivation: implications for

organizational life cycle theory. *Strategic Management Journal*, 4, 325-340.

Standaardnywerheidsklassifikasie van alle Ekonomiese Bedrywighede (SNK). 1981. Departement van Statistiek, Pretoria, Januarie, 91 p.

The European observatory for SMEs. 1995. *European network for SME research*, Februarie, 481 p.

4. PERSOONLIKE ONDERHOUD

Fourie, L. 1993. Ekonoom, Boland Bank. Paarl: *Persoonlike telefoniese onderhoud*. 1 Julie.

Stein, M.I. 1992. Professor te Sentrum vir Gevorderde Studies, Universiteit van Chicago. Pretoria: *Persoonlike onderhoud*. 13 Augustus.

PROBLEME PER STREEK[illegible]

[illegible]

[illegible]

BYLAE B

DEFINISIES VAN KMO's IN VERSKILLENDE LANDE

LAND	GETAL WERKNEMERS	GEÏNVES- TEERDE KAPITAAL	TOTALE BATES	VOLUME OMSET
Australië	0 - 499			
Hong Kong	0 -100			
Kanada	0 - 499			CDN\$ 5 m
Mexiko	0 - 250			\$ 7 m
Taiwan				
Indonesië	0 - 99		Rp. 0.60 b	Rp. 2.00 b
Japan	0 - 300	100 m Jen		
Maleisië				
Nieu Seeland				
Phillipyne	0 - 199		Bo P 100 000	
Singapoer	0 - 100		S\$ 12 m	
Taipei		NT\$ 40 m	NT\$ 120 m	NT\$ 40 m
Thailand	0 - 200	20 m baht		
Europa	0 - 499			
VSA	0 -500			

BRON: Lee, 1995:3 - 5

The European observatory for SMEs



15 Oktober 1993

Geagte eienaar/bestuurder

KREATIWITEIT IN KLEIN EN MEDIUM ORGANISASIES

Een van ons studente, Gideon Maas, is tans besig met navorsing vir sy doktorsale proefskrif rakende kreatiwiteit in klein en medium organisasies.

Die toekoms sal na alle waarskynlikheid meer turbulent raak en daarom sal ander strategieë ondersoek en geïmplementeer moet word ten einde voorspoed in Suid-Afrika teweeg te bring. Ten einde juis dit te vermag, is 'n vraelys ontwerp om waardevolle inligting van organisasies soos u eie te verkry.

Ons weet dat u tyd kosbaar is, maar vra tog vir u samewerking om die aangehegte vraelys volledig in te vul. Alle response sal vertroulik hanteer word en geen vermelding sal van enige onderneming gemaak word wanneer inligting gepubliseer word nie.

Dit sal waardeer word indien die voltooide vraelys in die ingeslote gefrankeerde koevert so gou moontlik aan ons versend word, maar nie later as 13 November 1993 nie.

Die uwe


 PROF E vdM SMIT
 Mededirekteur

- Die doel van hierdie vraelys is eerstens om die stand van kreatiwiteit in klein en medium organisasies te bepaal, en tweedens om voorspellers van kreatiewe gedrag te identifiseer.
- Hierdie vraelys is so ontwerp dat dit die minimum tyd neem om te voltooi.
- Daar is geen regte of verkeerde antwoorde nie.
- Die Eenheid waarborg vanselsprekend dat enige inligting wat u in hierdie vraelys verstrek as vertroulik beskou sal word.
- Indien u so verlang sal 'n opsomming van die navorsingsresultate aan u gestuur word.
- In hierdie vraelys sal u dikwels blokkies met nommers langsaaan teëkom, bv. 92. Moenie dat die nommers langs die blokkie u verwar nie - dit is slegs vir statistiese doeleindes aangebring. Die enigste nommers waarna u moet oplet is dié binne die blokkies, bv. 1. In sodanige gevalle sal die doel van die nommers verduidelik word.
- Plaas asseblief die voltooide vraelys in die ingeslote geïfrankeerde kovert en pos dit aan die Eenheid.
- Ons maak staat op u flinke samewerking en sal dit besonder waardeer indien ons u vraelys voor 10 Desember 1993 kan ontvang.

het u uie produkte/dienste wat deur die onderneming gelewer word beduidend verander?

Ja

Nee

het u 'n ander mark (anders as die wat u oorspronklik bedien het) betree?

Ja

Nee

AFDELING 2

A. Hier volg 'n paar stellings wat 'n aanduiding van Individuele sakelui se persoonlike oortuigings is. Lees elke stelling noukeurig en dui aan of u saamstem (1), nie saamstem nie (2) deur 'n kruis in die betrokke blokkie te plaas.

	Stem nie saam	Stem saam
1. Ongelukkig kry 'n persoon dikwels nie erkenning na waarde nie, al probeer hy ook hoe hard.	1	2
2. Wanneer ek planne beraam is ek feitlik seker dat ek dit kan laat slaag.	1	2
3. Die meeste mense besef nie tot watter mate hul lewens beheer word deur toevallige gebeure nie.	1	2
4. Soms voel ek dat ek nie genoeg beheer het oor die koers wat my lewe inslaan nie.	1	2
5. Om te kry wat ek wil hê het persoonlik min of niks met geluk te make nie.	1	2
6. Baie van die ongelukkige dinge wat mense tref is toe te skryf aan toeval.	1	2

A. Die volgende vrae het betrekking op u onderneming in die algemeen.

Ja

Nee

1. Is u die allecieneaar van die onderneming?

2. Vertrek asseblief die volgende biografiese inligting:

2.1 U ouderdom	20 - 24	25 - 29	30 - 34
	35 - 39	40 - 44	45 - 49
	50 - 54	55 - 59	60 -

2.2 U geslag

Manlik

Vroulik

2.3 U hoogste opvoedkundige kwalifikasie:

3. In watter bedryf is u onderneming (bv. motorbedryf):

Is dit 'n spesialisbedryf in terme van opleiding en vaardighede wat vereis word?

Ja

Nee

4. Is u onderneming 'n filiaal of deel van 'n groter onderneming?

Ja

Nee

5. Hoeveel werknemers is in u onderneming? (voltyds en deelttyds)

6. Wanneer is u onderneming gestig?

7. Is u:

7.1 die oorspronklike stigter van die onderneming?

Ja

Nee

7.2 die opvolger (bv. van u vader/moeder)?

Ja

Nee

7.3 die koper van 'n bestaande onderneming?

Ja

Nee

Indien u antwoord op 7.2 of 7.3 'ja' is:

- bedryf u steeds grotendeels die onderneming met die oorspronklike tipe produkte/dienste vir die oorspronklike mark?

Vir kantoorgebruik

1

2

3

4

5

6

7

Ja

Nee

D. Het u enige opleiding in die onderstaande bestuursvelde gehad? Plaas asseblief 'n kruisje in die toepaslike blokkie by elke item.

	Geen opleiding	Opleiding
1. Finansiële bestuur	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Bemakingsbestuur	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Menslike hulpbronsbestuur	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Algemene bestuur	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Vir kantoorgebruik	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

C. Het u enige ondervinding opgedoen in die onderstaande bestuursvelde alvorens u met u eie onderneming begin het? Plaas asseblief 'n kruisje in die toepaslike blokkie by elke item.

	Ondervinding	Geen ondervinding
1. Finansiële bestuur	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Bemakingsbestuur	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Menslike hulpbronsbestuur	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Algemene bestuur	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Vir kantoorgebruik	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

D. Beskik u oor enige tegniese vaardighede wat verband hou met u werk?

Ja	<input type="checkbox"/>	Nee	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------	-----	--------------------------

Indien ☐ Ja meld u vaardighede:

1 - Deurslaggewend; 2 - Baie belangrik; 3 - Belangrik;
4 - Relatief onbelangrik; 5 - Van geen belang nie

1. 'n Behoeft om my eie werk te kan reël.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. 'n Begeerte om 'n wesenlike bydrne tot ekonomiese groei en ontwikkeling te lewer.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. 'n Behoeft om aan ander en myself te bewys dat ek suksesvol kan wees.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. 'n Strewe om 'n goeie lewenstandaard vir my en my gesin te verseker.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. 'n Behoeft om unieke idees na vore te bring en te ontwikkel.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. 'n Behoeft om my finansiële verdienste te verbeter.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

F. Watter drie van bogenoemde redes is vir u die belangrikste? Dui u keuses aan deur die drie ooreenstemmende nommers in die onderstaande blokkies te plaas.

Die heel belangrikste:	<input type="checkbox"/>
Die tweede belangrikste:	<input type="checkbox"/>
Die derde belangrikste:	<input type="checkbox"/>

Vir kantoorgebruik	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

I. Een van die gemeenskaplike probleme van alle eienaars is om te verseker dat die onderneming die beste resultate moontlik sal behaal. Hier volg 'n lys van ses moontlike benaderings om dié doel te bereik. Dui asseblief in elke geval aan hoe belangrik u dit ag:

1 - Deurslaggewend; 2 - Baie belangrik; 3 - Belangrik;
4 - Relatief onbelangrik; 5 - Van geen belang nie

1. Die handhawing van 'n hoë bruto winsgrens.	1	2	3	4	5
2. Die strewe om op hoogte van sosiale en ekonomiese tendense te bly.	1	2	3	4	5
3. Nougeseette handhawing van die kwaliteit van produkte/dienste.	1	2	3	4	5
4. Inskakeling by die georganiseerde handels-aktiwiteite in u gemeenskap.	1	2	3	4	5
5. Noukeurig kontrolering van bedryfsuitgawes.	1	2	3	4	5
6. Op hoogte bly van die kompetisie se doen en late.	1	2	3	4	5

J. Watter drie van bogenoemde redes is vir u die belangrikste? Dui u drie keuses aan deur die ooreenstemmende nommers in die onderstaande blokkies te plaas.

Die heel belangrikste:

Die tweede belangrikste:

Die derde belangrikste:

Vir kanloorgebruik	1	2	3	4
--------------------	---	---	---	---

G. Van tyd tot tyd word u as sakepersoon met besluite gekonfronteer wat 'n wesenlike invloed op u onderneming mag hê, bv. die ontwikkeling van nuwe markte. In watter mate sal elk van die onderstaande aspekte u uiteindelijke besluit beïnvloed?

1 - Deurslaggewend; 2 - Baie belangrik; 3 - Belangrik;
4 - Relatief onbelangrik; 5 - Van geen belang nie

1. Die vermyding van risiko's wat die voortbestaan van die onderneming mag bedreig.	1	2	3	4	5
2. Die handhawing van bestaande reëls en regulasies van die onderneming.	1	2	3	4	5
3. Die behoefte om 'n vinnig-groeiende onderneming te bedryf.	1	2	3	4	5
4. Versekering dat moontlike uitbreidings nie my posisie in die onderneming in gevaar sal stel nie.	1	2	3	4	5

II. Dui asseblief aan watter een van die bogenoemde aspekte die grootste invloed op u besluit sal hê. Dui u keuse aan deur die ooreenstemmende nommer in die onderstaande blokkie te plaas.

Dui u keuse hier aan:

veranderinge. Gegewe dié feit, sou u sê dat gedurende die afgelope 3 jaar:

- moderne tegnologie die aard van kompetisie verander het;
- baie kompeteers tot die mark toegetree het;
- wetgewing en regulasies minder beperkend is;
- meer inligting rakende produkte en markte beskikbaar geraak het?

Ja	Nee	Onseker
Ja	Nee	Onseker
Ja	Nee	Onseker
Ja	Nee	Onseker

Vir kantoorgebruik

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

D. Verskillende stelsels kan gebruik word om kreatiwiteit in 'n onderneming aan te moedig. Hieronder volg 'n lys van sulke moontlikhede. Dui asseblief in die eerste kolom aan of u die stelsel benut of benut het, en in die tweede kolom of die stelsel 'n beduidende impak op u onderneming het of gehad het deur die volgende skaal te gebruik:

1 - Beduidende positiewe impak; 2 - Gemiddelde impak;
3 - Geen impak; 4 - Beduidende negatiewe impak

Gebruik Impak op onderneming

1. Voorstelle-skemas
2. Projekspanne saamgestel uit verskillende werksagtergronde
3. Besprekingsgroepe
4. Sessies waar idees gegenereer word
5. Onleedings rakende sterk- en swakpunte, gelcenthede en bedreigings
6. Debat rakende onderwerpe wat onderneming rank

Ja	Nee	Impak op onderneming
1	2	1
1	2	2
1	2	3
1	2	4
1	2	5
1	2	6

Vir kantoorgebruik

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

A. Ondernemings implementeer verskillende aksies ten einde hul funksionering te verbeter. Dui asseblief eerstens aan hoe belangrik elk van onderstaande in u onderneming is, en tweedens of u dit wel in u onderneming toepas.

1 - Deurslaggewend; 2 - Baie belangrik; 3 - Belangrik;
4 - Relatief onbelangrik; 5 - Van geen belang nie

Belangrikheid in u onderneming Word dit toegepas

1	2	3	4	5	Ja	Nee
1	2	3	4	5	Ja	Nee
1	2	3	4	5	Ja	Nee
1	2	3	4	5	Ja	Nee
1	2	3	4	5	Ja	Nee
1	2	3	4	5	Ja	Nee
1	2	3	4	5	Ja	Nee

B. Dui asseblief in volgorde van belangrikheid aan watter drie van bogenoemde stellings vir u die belangrikste is om die verbeterde funksionering van u onderneming te verseker. Dui u drie keuses aan deur die ooreenstemmende nommers in die onderstaande blokkies te plaas.

Die heel belangrikste:

Die tweede belangrikste:

Die derde belangrikste:

Vir kantoorgebruik

1	2	3	4
1	2	3	4
5	6	7	8

AFDELING 4

Kreatiwiteit kan in verskillende vorme in 'n onderneming tot uiting kom. In terme van die termyn wat u in beheer van die onderneming is, wat sou u sê is die mees kreatiewe (unieke, nuwe) aksie(s) wat geneem is wat 'n beduidende positiewe invloed op die onderneming gehad het. Beskryf kortliks ten minste 1 so 'n aksie - u is egter ook welkom om meer as 1 aksie te beskryf. Indien u reeds langer as 5 jaar in beheer van die onderneming is, neem slegs die laaste 5 jaar in aanmerking.

AFDELING 5

Daar mag spesifieke faktore bestaan wat 'n belangrike rol kan speel om kreatiewe ondernemingsaksies te verbeter (bv. die opvoedingsvlak van werknemers). Watter 2 faktore kan na u mening 'n belangrike bydrae lewer om kreatiewe aksies in u onderneming te ondersteun?

Stel u belang om 'n opgesomde verslag van die studie te ontvang?

☐ Ja

☐ Nee

BYLAE E**NAME VAN PERSONE WAT AAN EERSTE TOETS VAN DIE
VRAELYS DEELGENEEM HET**

1. Mnr K Marais
Besturende direkteur : McLeods Wines
2. Mnr D Schreuder
Besturende direkteur : Bederfbare Uitvoer Beheerraad
3. Mnr S Lubbe
Besturende direkteur : skoenfabriek
4. Mnr J Morrison
KSOK
5. Mnr B Krige
Rooiberg Wyne
6. Mnr R Keet
Konsultant
7. Mnre G Naudé, J Venter, J October
Sentrum vir Entrepreneurskap

RESPONSE BY TOETSING VAN OOP VRAAG

1. Privatisering
2. Nuwe metode van inligting verkryging
3. Deelnemende bestuur
4. Verbeterde beplanning
5. Verbeterde begrotingsbeheer
6. Verbeterde aanplantings
7. Verbterde finansiële bestuur
8. Veranderde uitleg van perseel
9. Verbeterde voorraadbestuur
10. Spanbou aktiwiteite
11. Veranderde tegnologie
12. Opleiding van werknemers
13. Verbetering van bemarking
14. Verbeterde advertensie veldtog
15. Verbeterde kostebeheer
16. Rekenarisering
17. Implementering van vergoedingstelsel
18. Marknavorsing
19. Verhoogde produksie

BYLAE G**RESPONSE BY TOETSING VAN TOTALE VRAELYS****AFDELING 2 A**

VRAAG	STEM SAAM	STEM NIE SAAM
1	20	48
2	59	9
3	22	46
4	10	58
5	53	15
6	16	52

AFDELING 2 B

VRAAG	PRAKTIESE OPLEIDING	FORMELE OPLEIDING
1	37	23
2	28	28
3	39	22
4	36	33

AFDELING 2 C

VRAAG	ONDERVINDING	GEEN ONDERVINDING
1	12	49
2	13	47
3	27	34
4	28	33

AFDELING 2 D

VRAAG	JA	NEE
	41	20

AFDELING 2 E

VRAAG	1	2	3	4	5
1	22	34	11	1	0
2	3	29	25	10	1
3	23	24	14	7	0
4	38	24	6	0	0
5	17	29	21	1	0
6	30	27	7	3	1

AFDELING 2 F

VRAAG	1	2	3
1	8	9	11
2	3	7	9
3	17	6	14
4	28	21	11
5	2	7	8
6	9	17	14

AFDELING 2 G

VRAAG	1	2	3	4	5
1	11	25	16	10	1
2	5	10	20	17	7
3	16	25	19	5	0
4	7	12	22	17	7

AFDELING 2 H

VRAAG	GETAL
1	27
2	4
3	23
4	7

AFDELING 2 I

VRAAG	1	2	3	4	5
1	18	30	19	0	0
2	13	30	19	5	0
3	48	18	3	0	0
4	5	28	25	9	1
5	30	24	14	0	0
6	37	16	14	1	0

AFDELING 2 J

VRAAG	1	2	3
1	14	5	9
2	6	5	10
3	37	18	7
4	1	2	5
5	3	21	18
6	7	17	18

AFDELING 3 A

VRAAG	1	2	3	4	5	JA	NEE
1	10	18	25	12	2	49	18
2	7	17	16	19	8	40	26
3	9	15	23	8	10	24	42
4	17	24	12	2	5	27	21
5	22	26	10	5	2	56	9
6	7	30	20	3	7	36	38
7	5	16	27	11	5	46	18

AFDELING 3 B

VRAAG	1	2	3
1	11	5	2
2	5	1	4
3	8	8	5
4	16	16	9
5	9	18	11
6	5	8	15
7	1	0	8

AFDELING 3 C

VRAAG	JA	NEE	ONSEKER
1	58	8	2
2	49	17	2
3	32	26	10
4	59	6	3

AFDELING 3 D

VRAAG	JA	NEE	1	2	3	4
1	46	21	12	23	8	2
2	32	34	17	15	1	0
3	55	12	23	26	5	0
4	39	28	20	16	3	0
5	38	29	15	20	1	2
6	29	37	11	13	3	1

AFDELING 4 : RESPONSE GELYS

Opleiding	Delegering van take
Nuwe diens	Kwaliteitsirkels
Info verskaffing	Idees generering
Arbeidsforum	Nuwe produkte
Bemagtiging van werknemers	Deelnemende bestuur
Otonome spanne	Verbetering produktiwiteit
Gesamentlike besluitneming	Nuwe tegnologie gebruik
Verbeterde bemarking	Besparingsprojekte
Rekenarisering	Nuwe tariefstruktuur
Moderne verpakking	Nuwe menslike hulpbronsstelsel
Nuwe markte betree	Privatisering